



Public Service Commission
of Canada

Commission de la fonction publique
du Canada

CA 1
CS
- 2010 A71

Audit of appointments from collective staffing processes

A report by the
Public Service Commission of Canada

October 2010



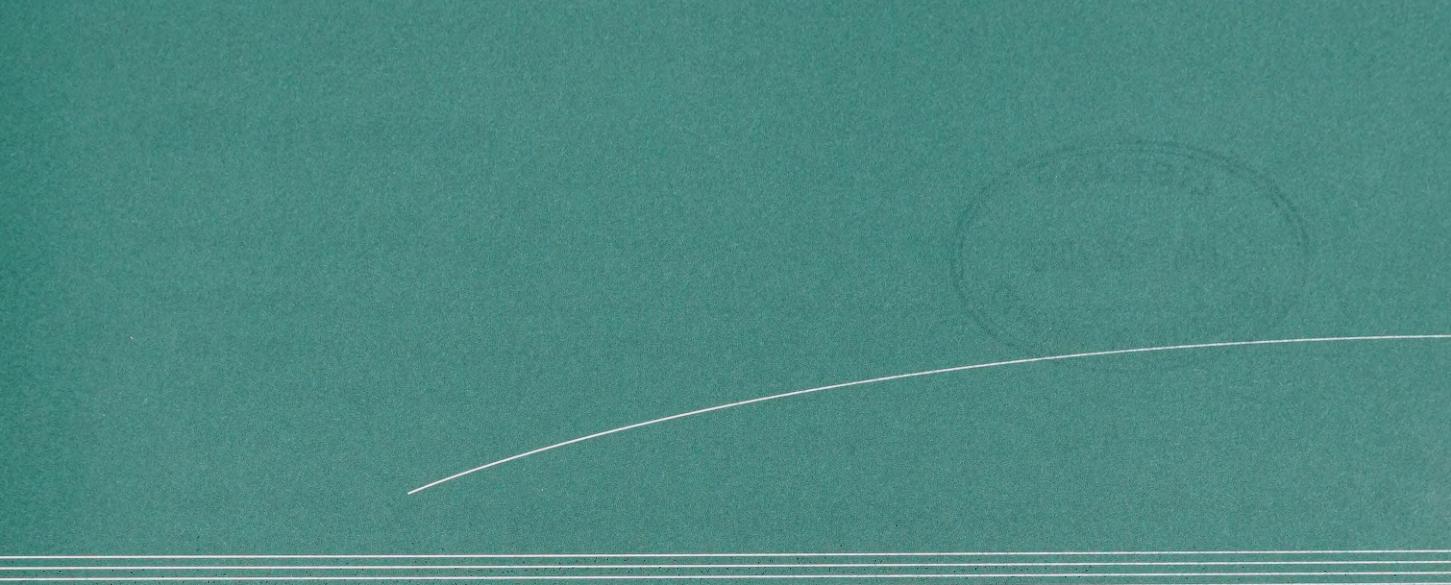
Public Service Commission of Canada
300 Laurier Avenue West
Ottawa, Ontario K1A 0M7
Canada

Information: 613-992-9562
Facsimile: 613-992-9352

This report is also available on our Web site at www.psc-cfp.gc.ca.

Cat. No. SC3-151/2010
ISBN 978-1-100-52397-2

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by
the Public Service Commission of Canada, 2010



Audit of appointments from collective staffing processes

A report by the
Public Service Commission of Canada

October 2010



*All of the audit work in this report was conducted in accordance
with the legislative mandate and audit policies of
the Public Service Commission of Canada.*

Table of Contents

Summary	3
Introduction	5
Background	5
Focus of the audit.....	6
Approach.....	6
Observations	8
Characteristics of collective staffing	8
<i>Defining collective staffing</i>	8
<i>Profile of collective staffing</i>	8
Key success factors for collective staffing.....	11
<i>Rate of success.....</i>	11
<i>Planning is essential</i>	11
<i>Approaches should be adapted to the needs of the organization</i>	11
<i>Other success factors.....</i>	12
Challenges for collective staffing	13
<i>Meeting merit</i>	13
<i>Time to staff</i>	14
<i>Appointment decision.....</i>	14
<i>Risks to the guiding values</i>	15
<i>Employment equity.....</i>	16
Challenges for subsequent appointments made from a distinct process	17
Conclusion	20
About the audit.....	21
Glossary	25



Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115511396>

Summary

1. The Public Service Commission (PSC) broadly defines collective staffing as “an approach that allows for one appointment process to fill several similar positions within or between departments and agencies.” Collective staffing is now more widely used in the federal public service. As stated in the PSC’s 2009-2010 Annual Report, it is estimated that “31% of all internal advertised staffing processes are considered collective processes.”
2. Collective staffing can be beneficial in a variety of circumstances, including the staffing of positions for which the turnover is significant and those that have similar requirements and competencies. Collective staffing processes allow managers to generate, from a single advertised process, a pool of candidates from which they may appoint.
3. The objective of the audit was to determine whether collective staffing processes and their resulting appointments complied with the *Public Service Employment Act*, the PSC Appointment Framework, related organizational policies and other governing authorities. In addition, the audit team was to identify the characteristics of the various types of collective staffing, establish how organizations manage collective staffing processes and recognize noteworthy practices.
4. The audit focused on four organizations: Canadian Heritage, Canadian International Development Agency, Citizenship and Immigration Canada and Statistics Canada.
5. For the majority of appointment processes reviewed, which had advertised more than one position, the organization was successful in appointing candidates to all positions available.
6. Those interviewed for the audit considered that planning, clear roles and responsibilities and management commitment were critical success factors for collective staffing. They also indicated that clear parameters for the management of collective staffing, whether formal or informal, could provide many advantages, including the allocation of adequate resources and realistic timelines, as well as a clear understanding of the management of pools for managers and human resources advisors involved in the process. Tools, training and communications are also critical success factors for collective staffing.
7. The review of appointment files indicated that merit was generally met in collective staffing processes, as well as for advertised and non-advertised subsequent appointments made as a result of another appointment process.
8. The organizations indicated that time to staff was a significant challenge for collective staffing for a number of reasons, including volume management and the availability of board members. As per information found in the PSC’s 2009-2010 Annual Report, time to staff for a collective process, when compared with time to staff for a distinct process, is more time consuming by 15%. Time to staff for collective staffing can be seen from two different perspectives. The time required for a hiring manager from initiating and completing

a collective staffing process can be significant when compared to the fairly quick turnaround involved for another hiring manager to subsequently select and appoint from a pool that has already been created. It can be six times faster for a manager to draw from a pool than to conduct a distinct process.

9. Asset qualifications were identified on the statement of merit criteria for most collective staffing processes reviewed. Less than half of the appointment decisions referred to these assets. However, the audit found that the justification for the appointment decision was a challenge for some managers. In some instances, the justification was not linked to the statement of merit criteria.
10. Issues were also identified with regard to respecting the guiding values. The audit found that, in some appointments from a collective process, the advertisement did not contain sufficient information for applicants. For example, there was no indication of the duration of the position to be staffed. For many subsequent appointments made from a distinct appointment process, the original advertisement did not clearly indicate how the results of the pool would be used.
11. The review of appointment files found that, in a few cases of subsequent appointments from another process, the position was not similar to the original one advertised.
12. The review of appointment files found that one of the collective staffing processes limited their area of selection to designated groups. Nonetheless, in many appointment processes, employment equity was identified as an organizational need. The audit found that few appointments from collective processes used this criterion for the appointment decision.

Introduction

Background

13. The 2008-2009 Annual Report of the Public Service Commission (PSC) states that “by working together, managers can share costs, staffing knowledge and assessment tools. Collective staffing can be particularly effective when staffing a variety of similar entry-level positions, [...] or when there is a need to attract a high number of candidates [...].” Collective staffing processes allow managers to generate, from an advertised process, a pool of candidates from which they may appoint.
14. In that context, participating in collective processes and creating pools of partially or fully assessed candidates can help managers find qualified persons quickly. As shown in **Table 1**, it can be advantageous to proceed with collective staffing.

Table 1: Reasons for using collective staffing

Collective staffing processes offer:	Collective staffing processes can be advantageous when:
<ul style="list-style-type: none">• The possibility to staff several positions in a single process, allowing for savings in time and effort for managers and human resources specialists;• A project management approach linked to organizational planning;• Opportunities to develop common tools and processes; and• Relief from some of the pressures imposed by repetitive independent processes.	<ul style="list-style-type: none">• There is a high turnover within large numbers of similar positions;• Resource pools for these positions have been exhausted before they expire;• Changes in business activities require a significant increase in the supply of similar skills and competencies; and• Other regions and/or organizations have similar staffing requirements.

Source: *The Manager's Collective Staffing Handbook*, Canada School of Public Service, April 2008

15. A review of Departmental Staffing Accountability Reports (DSAR)¹ shows that collective staffing practices vary greatly among organizations. While some organizations are in the process of developing collective staffing units to manage large collective processes, others, who may not have that same capacity, may use the results of processes from other organizations to make appointments from pools.
16. There are many similarities between distinct and collective staffing processes. For example, collective staffing processes follow the same general steps and decision points as other

¹ As the most recent versions of the DSARs were not available at the time of analysis, the previous year's results were reviewed.

appointment processes. Further, collective staffing processes and resulting appointments must adhere to the *Public Service Employment Act* (PSEA) and other legislative requirements, while ensuring respect of the core values of merit and non-partisanship and the guiding values of fairness, access, transparency and representativeness. However, collective staffing does create unique opportunities, challenges and risks.

Focus of the audit

17. This audit was initiated for the purpose of identifying noteworthy practices and determining risk areas in collective staffing. Given its broad goals, it was determined that a government-wide audit would be the appropriate way to explore these issues.
18. The objective of the audit was to determine whether collective staffing processes and resulting appointments complied with the PSEA, the PSC Appointment Framework, related organizational policies and other governing authorities. In addition, the audit team was to identify the characteristics of the various types of collective staffing, establish how organizations manage collective staffing processes and recognize noteworthy practices.

Approach

19. The audit focused on collective staffing processes in four organizations based on the following selection criteria: they had a critical mass of multi-appointment processes; they were organizations with various practices in place as outlined in their DSAR; and they were a mix of medium-sized and large organizations. On that basis, the organizations selected were Canadian Heritage, Canadian International Development Agency, Citizenship and Immigration Canada and Statistics Canada.
20. The audit included interviews with PSC stakeholders to identify the key issues surrounding collective staffing processes. Further, the PSC completed interviews and a review of appointments and other related documentation from the four organizations selected to obtain an understanding of how these organizations define collective staffing and how they manage such processes.
21. The audit also included a review of 36 randomly selected collective staffing processes (which resulted in a total of 166 appointments reviewed), 36 randomly selected advertised subsequent appointments from a distinct appointment process and 15 non-advertised subsequent appointments from another process² for the period of April 1, 2008, to March 31, 2009. Distinct appointment processes that, as a result of one or

² Organizations were requested to provide a list of non-advertised appointments from other processes; three of the four organizations selected did not have nine or more non-advertised processes from which to randomly select to ensure a representative sample and, therefore, a review was conducted of all of their non-advertised appointments from other processes; for the remaining organization, ten non-advertised appointments from other processes were randomly selected.

more subsequent appointments, became a collective process were included in the audit. However, given that collective staffing processes are initiated to staff several positions and that subsequent appointments from a distinct appointment process are initiated to staff a single position, the approach taken to manage such processes and the resulting risks may differ. As a result, the findings are presented separately. See **Table 2** for further sampling information.

Table 2: Appointments audited (sample)

Type of process	Appointments from a collective staffing process	Advertised subsequent appointments from a distinct process	Non-advertised subsequent appointments from another process	Total appointments
Internal	94 (21 processes)	27	13	134
External	72 (15 processes)	9	2	83
Total	166 (36 processes)	36	15	217

Source: Audit and Data Services Branch, Public Service Commission, Review of audited appointment processes

¹ For collective staffing processes, five appointments were randomly selected and reviewed to enable an analysis of the process. For appointments from pools, one subsequent appointment was randomly selected and reviewed to enable an analysis, not of the process, but rather of the appointment itself.

22. For more information regarding the objectives and methodology, refer to the section entitled **About the audit** at the end of this report.

Observations

Characteristics of collective staffing

Defining collective staffing

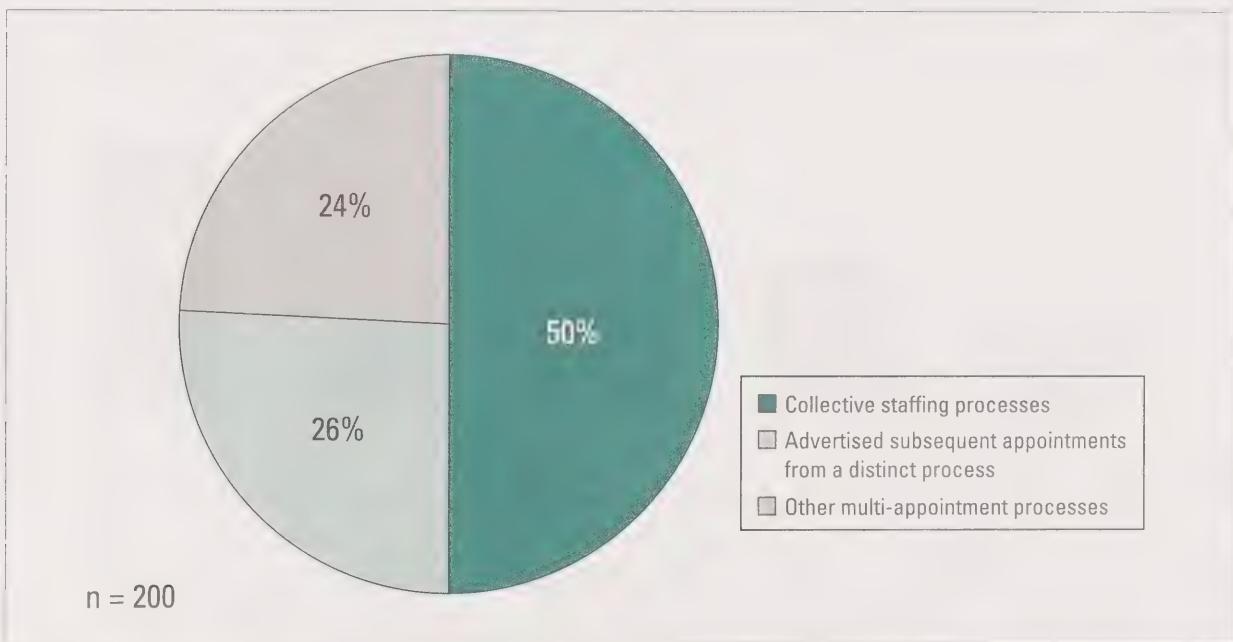
23. As per the 2009-2010 Annual Report of the Public Service Commission (PSC), collective staffing is broadly defined as “an approach that allows for one appointment process to fill several similar positions within or between departments and agencies.” There are, however, a number of definitions for collective staffing currently in use in the federal public service. At one end of the spectrum, a collective staffing process could be one that requires a collaborative effort in which many managers work together to staff several positions; at the other end, an advertised process for a single position that resulted in one or more subsequent appointments from that process could also be considered a collective staffing process.
24. The audit confirmed that, while the definition of collective staffing may vary, the result remains one process to staff several similar positions.
25. The PSC provided clarification regarding collective processes. A Letter to Heads of Human Resources (HR) on “Advertised vs. Non-advertised Appointments for collective staffing processes” (08-02) was issued in January 2008. The PSC provided examples of how to advertise positions and how to determine whether an appointment from such a process is considered advertised or non-advertised. For example, “[...] managers can make advertised appointments from a pool if the advertisement includes information clearly indicating how, by whom; and for what occupational groups and/or level(s) the results of the collective appointment process may be used. [...] managers can make appointments in cases where the information regarding the position, level or organization has not been included in the advertisement; however, the ensuing appointment(s) is considered non-advertised.”
26. The results of the appointment file review demonstrated that organizations accurately reported appointments from pools as either advertised or non-advertised. There were only three instances where the choice of appointment process did not respect the criteria for an advertised appointment from a pool and should, as a result, have been reported as a non-advertised appointment.
27. For the purposes of this audit, collective staffing is identified as an appointment process that advertises multiple positions. An advertised or non-advertised subsequent appointment is defined as an appointment from a pool created from another distinct or collective process.

Profile of collective staffing

28. As noted in the PSC’s 2009-2010 Annual Report, “based on information of internal staffing processes from Publiservice, in 2009-2010, organizations continued to make increasing use of the collective staffing processes. The PSC estimates that approximately 31% of all internal advertised staffing processes are considered collective processes.”

29. To extract a more refined profile of collective staffing and to identify the circumstances leading to multiple appointments, we conducted an analysis of 200 randomly selected internal appointment processes³ that generated more than one appointment from the same process. This sample was selected from the PSC's Departmental Staffing Activity Information System (DSAIS) total public service appointment population for the 2008-2009 fiscal period.⁴ This review demonstrated that, although there are different reasons for an organization to make numerous appointments from a single process, the majority of such appointments resulted from the following two circumstances: a collective process that advertised more than one position to be staffed in a variety of sectors; or an advertised process for a single position that became a collective process as a result of a subsequent appointment from that process.⁵ A variety of other reasons also exist in the remainder of the sample, for example, the reclassification of a number of employees from one occupational group to another. These are not considered collective processes. Refer to **Exhibit 1**.

Exhibit 1: Circumstances leading to multi-appointment processes



Source: Audit and Data Services Branch, Public Service Commission, Analysis of appointment processes

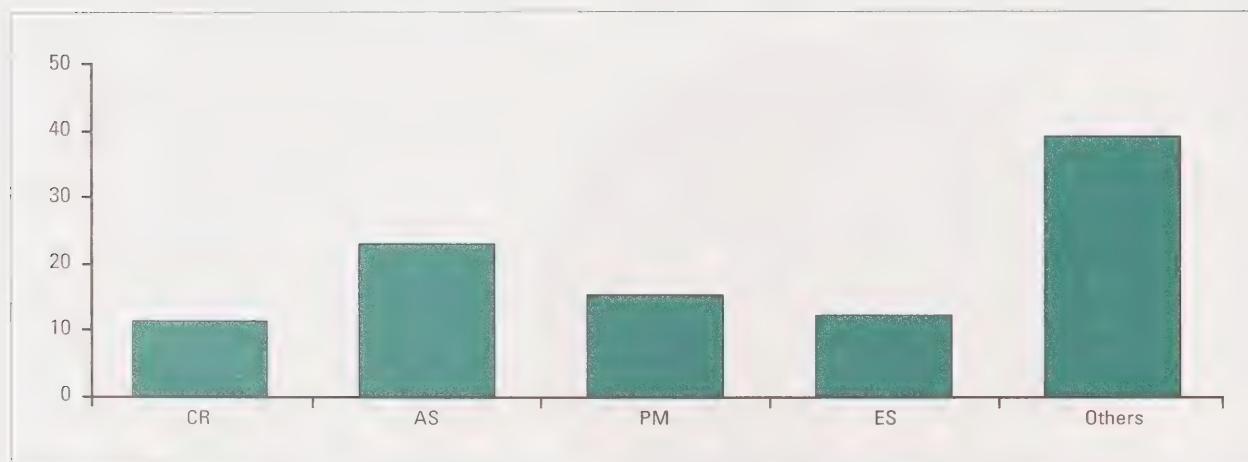
³ This sample was collected for analytical purposes and should not be confused with the sample of 36 collective staffing processes selected for audit purposes.

⁴ This analysis did not include external appointment processes; this information is not readily available for review on jobs.gc.ca (external Web site used for advertising public service processes). Further, this analysis did not capture non-advertised appointments from pools, given that in such cases a different process number is used by the organization.

⁵ A distinct process is one that advertises only one position to be staffed, but can result in the creation of a pool. A subsequent appointment can then be made to another position within the same or to a different organization.

30. Furthermore, the analysis of 100 of the 200 randomly selected appointment processes from the DSAIS showed that collective staffing processes were used to staff an average of four positions. As few as 2 and as many as 29 positions were staffed in this manner.
31. Evidence provided by the four organizations selected indicated that collective staffing processes are mostly used for entry- and intermediate-level positions with similar requirements. The analysis⁶ of 100 of the 200 randomly selected appointment processes found that collective staffing processes are generally used to staff a variety of groups and levels. More than half of those processes were for the following four occupational groups: 11% Clerical and Regulatory (CR), 23% Administrative Services (AS), 15% Program Administration (PM) and 12% Economics, Sociology and Statistics (ES).⁷ The remaining were for 18 other occupational groups that individually represented less than 10% of the total. Refer to **Exhibit 2**.

Exhibit 2: Frequency of collective staffing processes for various occupational groups



Source: Audit and Data Services Branch, Public Service Commission, Analysis of appointment processes

32. An estimate based on the total appointment information captured from the DSAIS for the 2008-2009 fiscal period shows that large organizations use processes that lead to more than one appointment from the same process in 41% of their appointments. These can include both advertised collective staffing processes and subsequent appointments from a distinct appointment process. Medium-sized organizations rely on such processes in 32% of appointments made, compared with 21% in the case of small organizations.

⁶ The analysis of 200 randomly selected appointment processes included 100 collective processes, 53 advertised appointments from pools and 47 processes that were neither collective nor from a pool. Only the 100 collective processes were used for this analysis.

⁷ This group has, since June 2009, been converted to the Economics and Social Science Services group, which now includes both the former Economics, Sociology and Statistics and Social Science Support groups.

Key success factors for collective staffing

Rate of success

33. Defining the success of collective staffing processes is challenging. One aspect of success is the level of compliance of appointments made from such processes, which will be addressed in a later section of this report. Further, for the purposes of this audit, a collective process is considered successful if the number of persons appointed is equal to or greater than the number of positions advertised. As a result, the success rate is measured as a comparison between the number of positions advertised and the number of persons appointed. There was a strong success rate among the various collective staffing processes audited. In 21 of 23 processes that advertised multiple positions,⁸ the number of persons appointed was equal to or exceeded the number of appointments anticipated. As a result, persons were appointed in all positions to be staffed.
34. An analysis of the sample of collective staffing processes reviewed indicated that many pools became inactive, given that the number of candidates found qualified and placed in these pools exceeded the number of appointments in 25 of these 36 processes. One of the reasons found was that all qualified candidates are automatically placed in the pool regardless of the number of positions to be filled.

Planning is essential

35. As per the documentation reviewed as a result of the audit, the creation of pools could provide for significant efficiencies in appointing qualified candidates to future vacant positions. We expected the organizations to have a plan identifying their HR needs and a clear link to staffing strategies, including collective staffing, to address those needs.
36. The majority of persons interviewed indicated that planning was a critical success factor for collective staffing. However, a review of HR plans and staffing strategies for the four organizations included in the audit showed a difference in the level of HR planning for collective staffing processes. Only Statistics Canada had established a clear relationship between the HR gaps identified in their plan and their proposed collective staffing strategies for the various groups and levels.

Approaches should be adapted to the needs of the organization

37. The audit found a variety of approaches for managing collective staffing. Of the four organizations included in this audit, one has a collective staffing unit that is responsible for co-ordinating and managing collective staffing. Another, which approaches collective staffing from an organizational perspective, has a dedicated project team of operational

⁸ Only 23 of the 36 collective staffing processes specified the number of positions available and were therefore used for this comparison. The remaining indicated, for example, various positions to be staffed.

managers responsible for each of their collective staffing processes. One uses a project management approach for collective staffing and has developed related tools. The remaining organization approaches collective staffing on an ad hoc basis.

Canadian Heritage establishes for all of its collective processes a memorandum of understanding outlining roles and responsibilities, the critical path and the number of positions to be posted. Citizenship and Immigration Canada has created a list of active pools that is available on their intranet to all hiring managers.

38. The role of HR is defined as providing advice, developing tools and offering support to clients, as needed. They are further responsible for advising managers of the availability of pools (which, as per interviews, are generally valid for one year) prior to the manager initiating a new process.
39. Many interviews conducted revealed other factors of success, including clear roles and responsibilities, planning of resources, realistic timelines, understanding of the management of pools and selection committee engagement. Whether roles and responsibilities were established on a formal or informal basis, they were seen as critical to ensuring the success of collective staffing.

Other success factors

40. Our interviews also indicated that management commitment, training and communications and tools are also critical to the success of collective staffing processes.
41. As a result of its management commitment to integrated business and HR planning, collective staffing is the chosen option at Statistics Canada. The organization has established a governance model that is reflected in its HR management practices, including various HR committees, management accountability and staffing strategies that are supported in their HR planning. Management commitment is important, given the significant human and financial resources, as well as the time required of selection committee members for large collective staffing processes.
42. Interviews with the four organizations indicate that selection board members have been provided with training on such topics as conducting interviews and informal discussion. This is essential to ensuring a common understanding and approach to the application of the screening and assessment methods. Also, a number of tools such as models for standard phrasing in advertisements, a justification template for the appointment decision, project management charts and other valuable instruments have been developed to facilitate collective staffing processes.
43. Based on our audit, proactive and effective communication is seen as a noteworthy practice for collective staffing initiatives. Persons interviewed also identified ongoing communication with applicants as a key success factor for large collective staffing processes. To manage the candidates' expectations, the following information should be communicated or available

to candidates: the number of positions available; the duration of the pool; the intent of the process; and what to expect throughout the process. An example of this was an information session held at the beginning of the process to inform applicants of the steps to be expected.

Statistics Canada offers a bulletin to applicants informing them of the progress/stage of the staffing process and providing them with statistics for each phase of the process.

Challenges for collective staffing

Meeting merit

44. Collective staffing processes, as with distinct appointment processes, require that appointment decisions be based on merit and that they be free from political influence. The person appointed must meet all of the essential qualifications as well as any asset qualifications, operational requirements and organizational needs that were used to make the appointment decision.
45. We expected appointments to comply with the *Public Service Employment Act* (PSEA) and merit to be respected. The review of appointment files demonstrated that merit was met in 70% (116 of 166) of appointments. See **Table 3** for a summary of the audit findings.

Table 3: Observations concerning merit

Observations		Number of appointments from collective staffing processes
Merit was met	Assessment tools or methods evaluated the essential qualifications and other merit criteria identified for the appointment; the person appointed met these requirements.	116 (70%)
Merit was not demonstrated	Assessment tools and methods did not demonstrate that the person appointed met the identified requirements.	46 (28%)
Merit was not met	The person appointed failed to meet one or more of the essential qualifications or other applicable merit criteria identified.	4 (2%)
Total appointments audited		166 (100%)

Source: Audit and Data Services Branch, Public Service Commission, Review of audited appointment processes

46. For appointments from a collective staffing process, the audit found that, in 28% (46 of 166) of appointments, merit was not demonstrated; there was insufficient evidence that the person appointed met all the essential qualifications for the work to be performed. In such cases, there was either an incomplete assessment of qualifications or no documentation to demonstrate that merit was respected.

47. Further, the audit found evidence that, in 2% (4 of 166) of appointments from a collective staffing process, the person appointed did not appear to meet one or more of the essential qualifications or other merit criteria used to make the appointment decision.

Time to staff

48. Efficiency gains are a key incentive for using collective staffing. Time to staff is a revealing indicator of whether this has been achieved. For the purposes of this audit, time to staff for collective staffing processes is identified as the time elapsed between the date of advertisement and the date of appointment (for external processes) or the date of first notification (for internal processes). The organizations involved in the audit were unanimous in finding that time to staff was a significant challenge for collective staffing for numerous reasons, including volume management and the availability of board members.
49. As per the PSC's 2009-2010 Annual Report, time to staff is estimated at an average 24.7 weeks for collective staffing processes and 21.5 weeks for distinct processes. It is clear that collective processes are more time-consuming than distinct processes, as they are 15% longer.
50. Those interviewed specified that the notification process and informal discussion were also very time-consuming and challenging for collective staffing. The Canada School of Public Service, which developed learning tools for collective staffing, including a Best Practices Manual based on lessons learned, proposed to address this challenge by building informal discussion throughout the process and ensuring complete assessment documentation to facilitate the discussion.
51. The PSC is developing a Notification Exclusion Approval Order. This would streamline the notification process when persons are appointed from pools such that those already eliminated from the pool would not have to be notified each time an appointment is made.
52. Finally, time to staff for collective staffing can be seen from two different perspectives. The time required for a hiring manager from initiating to completing a collective staffing process can be significant when compared to the fairly quick turnaround involved for another hiring manager to subsequently select and appoint from a pool that has already been created. In the sample of appointments where managers appointed persons directly from a pool, the audit found that time to staff was, on average, 3.3 weeks (i.e. six times faster than a distinct appointment process, as per the PSC's 2009-2010 Annual Report).

Appointment decision

53. The requirement to establish a statement of merit criteria to fit the needs of the various positions involved in the collective staffing process is seen as a challenge from the perspective of those interviewed. As per the Canada School of Public Service's Best Practices Manual, identifying fewer essential qualifications and including asset qualifications will allow hiring managers to benefit from the flexibilities of the PSEA. Yet, some organizations indicate

that the generic nature of the statement of merit criteria may create difficulties in finding qualified persons for more specialized or technical positions, and therefore in making the appointment decision.

54. A review of a random sample of collective staffing processes indicated that most include asset qualifications in the statement of merit criteria. Of 36 collective staffing processes reviewed, only 3 had no asset qualifications identified in the statement of merit criteria. However, of the remaining 33 processes resulting in 152 appointments, 88 had not used assets to make the appointment decision.
55. For appointments from a collective staffing process, we expected the justification for the appointment decision to be linked to the statement of merit criteria.
56. Interviews and the appointment file review indicated that the justification for appointment decisions was a challenge for some hiring managers. In 17 of 166 appointments from a collective staffing process, the justification for the appointment decision was not linked to the statement of merit criteria. In some cases, the appointment decision was mostly based on the fact that the person had been acting in the position and was therefore qualified. In a further 28 cases, there was no justification for the appointment decision.

Risks to the guiding values

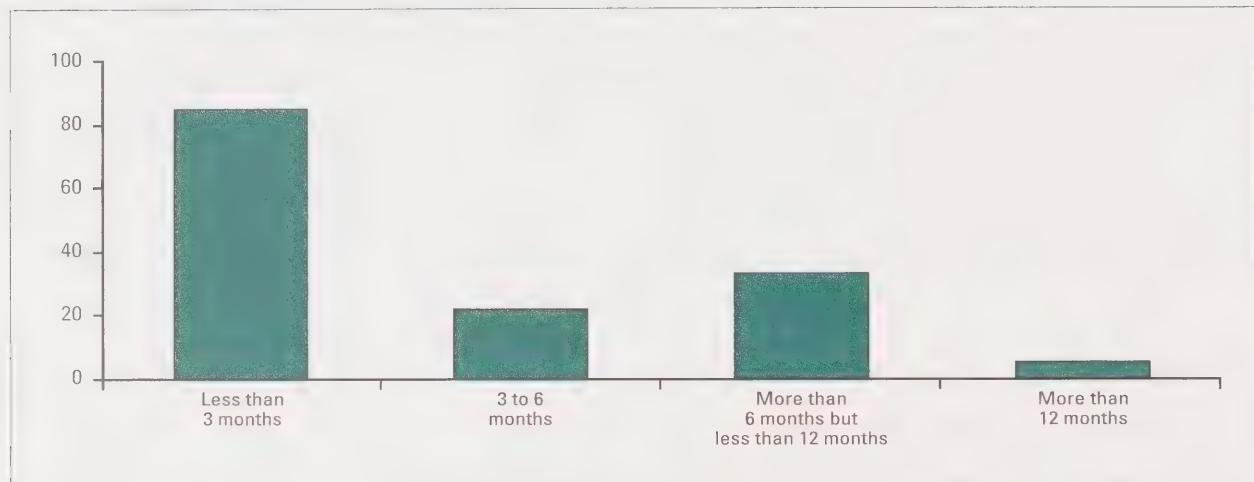
57. We expected appointments and appointment processes to respect the guiding values of fairness, access, transparency and representativeness.
58. The audit found practices in 73 of 166 appointments from a collective staffing process that did not demonstrate respect of these values. For 7 of 36 collective processes, the advertisement did not contain sufficient information for applicants. For example, there was no indication of the duration of the positions to be staffed.
59. The audit found a few cases of suspected error, omission or improper conduct that may have provided an unfair advantage or preferential treatment to the person appointed. Such practices were found in 4 of 166 appointments from a collective staffing process.

One organization proceeded with a priority clearance request for CBC imperative staffing for eight positions. However, two appointments were made BBB imperative and a further two were BBB non-imperative, although a new priority clearance number had not been requested.

60. While organizations respected the need to obtain a priority clearance number prior to the appointment in more than 87% of cases, the review of appointment information from collective staffing processes indicated that the period of time that had elapsed between the priority clearance being obtained and the actual date of appointment was in some cases significant. In 38 of 166 appointments from a collective staffing process, the period elapsed exceeded 6 months and, in some cases, 12 months. See **Exhibit 3**. During that time, other priority persons could have been identified for assessment against the essential

qualifications of the position. In addition, some organizations proceeded with a request for multiple priority clearances at the onset and identified the specific requirements of the position at a later stage. If the essential qualifications changed, the organization would require a new priority clearance number. This requirement is outlined in the PSC *Guide on Priority Administration*.

Exhibit 3: Interval between obtaining a priority clearance and the date of appointment



Source: Audit and Data Services Branch, Public Service Commission, Review of audited appointment processes

Employment equity

61. It is considered a good practice to ensure employment equity (EE) representation of selection board members for all assessment phases. One organization ensures the representativeness of its selection board members for its large collective processes. Interviews indicated that EE was integrated into collective staffing processes, that EE needs were often included under organizational needs in the advertisement and that hiring managers could make an appointment decision based on EE.
62. The review of appointment files found that one of the collective staffing processes had an area of selection limited to designated groups. In addition, in 26 of 36 appointment processes, EE was identified as an organizational need. The audit found that 3 of 166 appointments from a collective staffing process used an EE criterion for the appointment decision.
63. As a result of the file review within the four organizations, the following information was gathered regarding EE representation and drop-off rates at the selection phase of each process.⁹ The drop-off rate is defined as the decrease between the percentage of persons

⁹ This information has limitations, given that self-declaration is not mandatory, except if the area of selection is limited to EE groups for appointment processes, and may therefore result in the under-estimation of actual EE representation.

from EE groups who have been found qualified and the percentage of those who have been appointed. See **Table 4**. For the purpose of this audit, women are not included as members of designated groups. Therefore, the reference group includes both men and women who are not members of the three following EE groups – visible minorities, Aboriginal peoples and persons with disabilities.

64. The audit found that there is no significant drop-off (less than 1%) for Aboriginal peoples and persons with disabilities in the four organizations involved in the audit. Further, one organization appointed a greater percentage than that found qualified for visible minorities, while for the three others a drop-off was found. However, the drop-off for visible minorities is significant in only one of the three organizations. For this organization, visible minorities averaged 15.67% of persons found qualified but only 7.89% of persons appointed, for a total drop-off of 7.78%. The organization has indicated that its overall representation for this EE group is above their workforce availability.

Table 4: Employment equity drop-off rate for visible minorities

Organization	Total number of qualified candidates (Q)	Total number of appointments (A)	Total visible minorities				Drop-off % (Q-A)
			Qualified and placed in pools	Appointments	#	% (Q)	
Canadian Heritage	179	94	9	6	5.03%	6.38%	-1.35%
Canadian International Development Agency	134	76	21	6	15.67%	7.89%	7.78%
Citizenship and Immigration Canada	440	261	67	35	15.23%	13.41%	1.82%
Statistics Canada	231	188	21	15	9.09%	7.98%	1.11%
Total	984	619	118	62	11.99%	10.02%	1.98%

Source: Audit and Data Services Branch, Public Service Commission, Review of audited appointment processes

Challenges for subsequent appointments made from a distinct process

65. The audit also included a review of advertised processes for a single position that became a collective process as a result of a subsequent appointment from that process.

66. We expected appointments to comply with the PSEA and merit to be respected. For 28% (10 of 36) of advertised subsequent appointments from a distinct appointment process, and for 47% (7 of 15) of non-advertised subsequent appointments from another process, there was insufficient evidence that the person appointed met all of the essential qualifications for the work to be performed. Refer to **Table 5**.

One organization proceeded with a subsequent appointment from an advertised distinct appointment process and created a different statement of merit criteria to reflect the position being staffed. The audit found that the differences identified in the essential qualifications had not been assessed.

67. Further, the audit found evidence that the person appointed did not appear to meet one or more essential qualifications or other merit criteria used to make the appointment decision in 3% (1 of 36) of advertised subsequent appointments from a distinct appointment process.

Table 5: Observations concerning merit

Merit was met	Observations	Number of subsequent appointments from another process	
		Advertised	Non-advertised
Merit was met	Assessment tools or methods evaluated the essential qualifications and other merit criteria identified for the appointment; the person appointed met these requirements.	25 (69%)	8 (53%)
Merit was not demonstrated	Assessment tools and methods did not demonstrate that the person appointed met the identified requirements.	10 (28%)	7 (47%)
Merit was not met	The person appointed failed to meet one or more of the essential qualifications or other applicable merit criteria identified.	1 (3%)	0 (0%)
Total appointments audited		36 (100%)	15 (100%)

Source: Audit and Data Services Branch, Public Service Commission, Review of audited appointment processes

68. We expected the justification for the appointment decision to be linked to the statement of merit criteria. However, this was not the case in 7 of 36 advertised subsequent appointments from a distinct appointment process.
69. We also expected appointments and appointment processes to respect the guiding values of fairness, access, transparency and representativeness. For 2 of 36 advertised subsequent appointments from a distinct appointment process, the advertisement did not provide any information indicating that a pool would be created or how the results of the pool could be used. Moreover, in 34 of 36 appointments, the information about the advertisement did not

- clearly indicate how the results of the pool could be used. For example, the advertisement included a generic statement indicating that a pool would be created to staff similar positions. In spite of this, it did not specify how and by whom the results could be used.
70. The audit also found that, for 2 of 36 advertised subsequent appointments from a distinct appointment process and for 3 of 15 non-advertised subsequent appointments from another process, the position was not similar to the one advertised that resulted in the creation of a pool. For example, although the position was at the same group and level, the position functions were not comparable and would likely have led to different essential qualifications and another pool of applicants.
71. The audit found cases of suspected error, omission or improper conduct that may have provided an unfair advantage or preferential treatment to the person appointed. Such practices were found in 3 of 36 advertised subsequent appointments from a distinct appointment process and in 3 of 15 non-advertised subsequent appointments from another process.

One organization proceeded with a collective staffing process that included the staffing of position X. A candidate who had been acting in this same position applied but was not found qualified in the collective process. A list of more than 30 qualified candidates was established as a result of this process. Although the pool of qualified candidates remained valid, the organization proceeded with a non-advertised appointment of this candidate to position X based on the results of another process at the same group and level with different essential qualifications and within a different sector in the organization. Though this is not typical, it illustrates the challenges to the values that could arise as a result of collective staffing.

72. For advertised subsequent appointments from an internal distinct appointment process, for recourse purposes, we expected the notification of appointment to include candidates in the area of selection who participated in the original process. This was respected in almost all of the internal advertised appointments. Although this is not currently required by the PSC, the audit found that the area of selection did not include all persons affected by the appointment decision in all internal appointments.¹⁰
73. Conversely, for internal non-advertised subsequent appointments from another process, we expected the notification of appointment to include all persons affected by the appointment decision. This was respected in all internal non-advertised appointments.

¹⁰ Persons may not have applied to a distinct appointment process for a position in another sector; however, they were affected by the decision to appoint a person from a pool to their sector.

Conclusion

74. The Public Service Commission (PSC) broadly defines collective staffing as “an approach that allows for one appointment process to fill several similar positions within or between departments and agencies.” Collective staffing is now more widely used in the federal public service. As stated in the PSC’s 2009-2010 Annual Report, it is estimated that “31% of all internal advertised staffing processes are considered collective processes.”
75. Collective staffing processes have the potential to increase the efficiency of staffing processes. The audit identified critical success factors for collective staffing such as planning, management commitment and communications. These are important given the significant human and financial resources as well as the time required of selection committee members for large collective staffing processes.
76. The audit found that merit was generally met in appointments made from collective processes, including subsequent appointments made from another process. However, the audit found that the justification for the appointment decision was a challenge for some managers. Issues were also identified with regard to respecting the guiding values, including the transparency of advertisements that result in the creation of a pool.
77. The organizations involved in the audit were unanimous in finding that time to staff was a significant challenge for collective staffing. However, in almost all of the collective staffing processes reviewed, the number of persons appointed was equal to or exceeded the number of appointments anticipated. As a result, persons were appointed in all positions to be staffed.
78. Time to staff for collective staffing can be seen from two different perspectives. The time required for a hiring manager who is responsible for initiating and completing a collective staffing process can be significant when compared to the fairly quick turnaround involved for another hiring manager to subsequently select and appoint from a pool that has already been created. It can be six times faster for a manager to draw from a pool than to lead a distinct appointment process.
79. The review of appointment files indicated that one of the collective processes limited its area of selection to designated groups; in addition, for many appointment processes reviewed, employment equity was identified as an organizational need. Further, some appointments from collective processes used this criterion for the appointment decision.

About the audit

Objective

The objective of the audit was to determine whether collective staffing processes and resulting appointments complied with the *Public Service Employment Act* (PSEA), the Public Service Commission (PSC) Appointment Framework, related organizational policies and other governing authorities.

In addition, the audit team was to identify the characteristics of the various types of collective staffing found in the federal public service, determine how organizations manage collective staffing processes and recognize noteworthy practices.

Scope and approach

The audit focused on the collective staffing processes of four organizations for the period of April 1, 2008, to March 31, 2009.

Organizations were selected based on the following criteria: obtaining a critical mass of multi-appointment processes; obtaining organizations with various practices in place as outlined in their Departmental Staffing Accountability Reports; and obtaining a mix of medium-sized and large organizations. Very small and small organizations accounted for less than 1% of all of the multiple appointment processes in the public service. Consequently, they were removed from the scope of our audit. The organizations selected are subject to the requirements of the PSEA.

As a result of the above selection process, the following organizations were included in the audit:

- Canadian Heritage;
- Canadian International Development Agency;
- Citizenship and Immigration Canada; and
- Statistics Canada.

Multiple lines of evidence were used to address the audit objectives, including the following:

- Interviews with various key stakeholders, including the following representatives within each organization: the Director General of Human Resources (HR), HR operations responsible for collective staffing and sub-delegated managers involved in collective staffing processes;
- Examination of information found on Publiservice to identify the circumstances leading to multi-appointment processes; and
- Review of documentation from a variety of sources, including organizational HR plans and policies, as well as a review of appointment processes.

In some instances, appointments are being further reviewed by the PSC's Investigations Directorate or by the deputy head to determine what, if any, further measures are required by the organization or the PSC.

Audit criteria

We expected appointments and appointment processes to respect the core values of merit and non-partisanship, the guiding values of fairness, access, transparency and representativeness, other PSEA requirements, the PSC Appointment Framework and other governing authorities.

Summary of sampling

Appointment processes that resulted in more than one appointment, as per information gathered from the PSC's Departmental Staffing Activity Information System (DSAIS) and from the notification of appointments available on Publiservice (Government of Canada's internal Web site), were used as the sampling frame for the selection of appointments from collective processes and for advertised subsequent appointments from a distinct appointment process. Non-advertised subsequent appointments from another process result in a different process number and therefore cannot be identified by the DSAIS or by notifications of appointment. Therefore, a list was submitted by each of the four selected organizations and was used as the sampling frame for these appointments. Refer to **Table 6**.

Collective staffing processes may result in a number of appointments. The purpose of the review of collective staffing processes was to conclude that the process respected the audit criteria. The minimum number of appointments reviewed for such processes was five, as applicable. This allowed for a determination that the results found were consistent and to conclude on the overall process. The five appointments reviewed were randomly selected from all appointments made through the appointment process.

Advertised distinct appointment processes may also result in a number of subsequent appointments. However, the purpose of the review of these appointments was to conclude against the audit criteria for the appointment itself, not the process. One appointment was randomly selected among all of the subsequent appointments (the original appointment made from the individual appointment process was excluded).

Table 6: Population and sample information

Organization	Population			Sample	
	DSAIS and notification of appointments	List submitted by the organization	Appointments from collective staffing processes	Advertised subsequent appointments from a distinct process	Non-advertised subsequent appointments from another process
Canadian Heritage	244 (53 processes)	3	44 (10 processes)	7	3
Canadian International Development Agency	219 (40 processes)	1	34 (7 processes)	10	1
Citizenship and Immigration Canada	576 (91 processes)	31	48 (10 processes)	10	10
Statistics Canada	885 (85 processes)	1	40 (9 processes)	9	1
Total	1924 (269 processes)	36	166 (36 processes)	36	15

Source: Audit and Data Services Branch, Public Service Commission of Canada, Population and sample of appointment processes

The representative sample of 36 collective staffing processes and 36 advertised subsequent appointments from a distinct appointment process allowed for the information to be collapsed across the selected organizations for comparisons between these two categories. Assuming a measured deviation rate of 20% or less, we can expect a confidence interval equal to or less than 10% at a confidence level of 90% from these samples of processes. This allows for unqualified reporting of audit findings.

The non-advertised subsequent appointments from another process, for which a complete review was conducted in three of the four organizations and with a random sample from the other organization, did not allow for a projection of results to other non-advertised subsequent appointments.

Audit team

Vice-President, Audit and Data Services Branch

Elizabeth Murphy-Walsh

Director General, Audit and Professional Practices Directorate

Yves Genest

Director

Ewa Ochmann

Manager

Manon LeBrun

Auditors

Frantz Icart

Carol Laurin

Anacaona Lopez

Renée-Anne Ouellet

Chantal Séguin

François St-Louis

Functional Expert

Paul Pilon

Glossary

Aboriginal peoples (Autochtones) – As defined in the *Employment Equity Act*, persons who are Indians, Inuit or Métis.

Abuse of authority (Abus de pouvoir) – An intentional improper use of a power. It includes bad faith and personal favouritism.

Access (Accessibilité) – One of the guiding values of the *Public Service Employment Act*, it requires that persons from across the country have a reasonable opportunity to apply, and to do so in the official language(s) of their choice, and to be considered for public service employment.

Acting appointment (Nomination intérimaire) – The temporary appointment of an employee to another position, if the appointment on a term or indeterminate basis would have constituted a promotion.

Advertised appointment process (Processus de nomination annoncé) – An appointment process where persons in the area of selection are informed of and can apply to an appointment opportunity.

Appointment (Nomination) – An action taken to confer a position or set of duties on a person. Appointments to and within the public service made pursuant to the *Public Service Employment Act* are based on merit and non-partisanship.

Appointment Delegation and Accountability Instrument (ADAI) (Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination – IDRN) – The formal document by which the Public Service Commission delegates its appointment and appointment-related authorities to deputy heads. It identifies authorities, any conditions related to the delegation and sub-delegation of these authorities and how deputy heads will be held accountable for the exercise of their delegated authorities.

Appointment Framework (Cadre de nomination) – Policy instruments related to appointment policy, delegation and accountability, which set out the Public Service Commission's expectations for deputy heads when designing their staffing systems to ensure that they respect legislative requirements and values guiding staffing in the public service.

Appointment Framework Knowledge Test (AFKT) (Examen de connaissances sur le Cadre de nomination – ECCN) – A test developed by the Public Service Commission (PSC) to assess human resources (HR) specialists' knowledge of the PSC Appointment Framework and the related legislation. A condition of delegation is that deputy heads must ensure that those to whom authority is sub-delegated have access to HR specialists whose knowledge of the Appointment Framework has been validated by the PSC.

Appointment policy (Lignes directrices en matière de nomination) – A policy suite consisting of 11 policies on specific subjects that correspond to key decision points in the appointment process.

Area of selection (Zone de sélection) – Refers to the geographic, occupational, organizational and/or employment equity criteria that persons must meet in order to be eligible for an appointment process. (See *National area of selection*).

Assessment accommodations (Mesures d'adaptation en matière d'évaluation) – Changes or modifications that are made to an assessment procedure, format or content that remove obstacles arising from prohibited grounds of discrimination under the *Canadian Human Rights Act*; they do not modify the nature or level of the qualification that is being assessed.

Assessment methods (Méthodes d'évaluation) – Methods such as interviews, written tests, reference checks and simulations designed to assess candidates against the qualifications for the position.

Assessment requirements (Exigences relatives à l'évaluation) – Specific requirements set out in the Public Service Commission Assessment Policy to ensure that assessment processes and methods result in the identification of the person(s) who meet(s) the qualifications and other merit criteria used in making the appointment decision and provide a sound basis for making appointments according to merit.

Asset qualifications (Qualifications constituant un atout) – Qualifications, other than official language requirements, that are not essential to perform the work, but that would benefit the organization or enhance the work to be performed currently or in the future.

Assignment (Affectation) – The temporary movement of an employee at level within an organization to perform a set of duties or functions of another existing position or to take on a special project. An assignment is an administrative measure that is not an appointment or a deployment, and it cannot constitute a promotion or extend an employment period. The employee continues to be the incumbent of their substantive position while on assignment.

Audit (Vérification) – An objective and systematic examination of activities that provides an independent assessment of the performance and management of those activities.

Barrier (Obstacle) – Physical obstacles, policies, practices or procedures that restrict or exclude persons in designated groups or those protected by the *Canadian Human Rights Act* from employment-related opportunities in the federal public service.

Casual employment (Emploi occasionnel) – A short-term employment option to hire a person. Under the *Public Service Employment Act* (PSEA), a casual worker cannot work more than 90 working days in one calendar year in a given organization, with the exception of the Office of the Chief Electoral Officer, where, in certain circumstances, the maximum period is 165 working days in one calendar year. Other provisions of the PSEA, including the merit requirement and eligibility for internal appointment processes, do not apply to casual workers.

Classification (Classification) – The occupational group, sub-group (if applicable) and level assigned to a person or a position.

Collective staffing process (Processus de dotation collective) – An approach that allows for one appointment process to fill several similar positions within or between departments and agencies.

Corrective action (Mesures correctives) – Action taken to correct an error, omission or improper conduct that affected the selection of the person appointed or proposed for appointment; or action taken to address situations in which an employee has engaged in an inappropriate political activity.

Departmental Staffing Accountability Report (DSAR) (Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation – RMORCD) – A periodic report provided by each organization subject to the *Public Service Employment Act* to the Public Service Commission (PSC) concerning the management and results of the organization's staffing; provided in response to questions from the PSC, which are based on the Staffing Management Accountability Framework and the appointment values.

Deployment (Mutation) – The movement of a person from one position to another in accordance with Part 3 of the *Public Service Employment Act*. A deployment does not constitute an appointment. It cannot be a promotion and cannot change the tenure of employment from specified term to indeterminate. A person who is deployed is no longer the incumbent of their previous position.

Designated groups (Groupes désignés) – As defined in the *Employment Equity Act*, women, Aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities.

Employee (Fonctionnaire) – A person employed in the part of the public service to which the Public Service Commission has the exclusive authority to make appointments. Casual and part-time workers are not employees. For the purposes of political activities, it also includes persons employed in the following organizations: Canadian Institutes of Health Research, Financial Transactions and Reports Analysis Centre of Canada, Canada Revenue Agency, Parks Canada Agency, the National Film Board of Canada and the Public Service Staffing Tribunal.

Entity audits (Vérifications d'entités) – Entity audits cover the staffing activities and issues of individual government departments and agencies. Generally, the objectives of these audits are to determine whether an organization has the appropriate framework, systems and practices in place to manage its staffing activities and to determine whether staffing activities complied with the *Public Service Employment Act*, other governing authorities and policies and the instrument of delegation signed with the Public Service Commission (PSC). The PSC may make recommendations to deputy heads and heads of agencies in its audit reports and conduct follow-up audits to ensure that the organization has taken the corrective actions prescribed to resolve the issues raised.

Essential qualifications (Qualifications essentielles) – Qualifications that are necessary for the work to be performed and that must be met in order for a person to be appointed.

Exclusion Approval Orders (EAO) (Décrets d'exemption) – These orders allow for the exclusion of person(s) or position(s) or class of persons or positions from the application of some or all of the provisions of the *Public Service Employment Act* (PSEA), where the Public Service Commission (PSC) decides that it is neither practicable nor in the best interests of the public service to apply the PSEA or any of its provisions. An EAO requires the approval of the Governor in Council, and is generally accompanied by Governor in Council regulations, made on the recommendation of the PSC, prescribing how the excluded position(s) or person(s) are to be dealt with.

Executive Group (Groupe de la direction) – An occupational group providing leadership to the public service. It consists of five levels (EX-1 to EX-5).

External appointment process (Processus de nomination externe) – A process for making one or more appointments in which persons may be considered, whether or not they are employed in the public service.

Fairness (Justice) – One of the guiding values of the *Public Service Employment Act*, it requires that decisions be made objectively and free from political influence and personal favouritism; policies and practices reflect the just treatment of persons; and persons have the right to be assessed in the official language(s) of their choice in an appointment process.

Fiscal year (Exercice financier) – April 1 to March 31, for the federal public service.

Follow-up audits (Vérifications de suivi) – As a result of its audits, the Public Service Commission (PSC) makes recommendations to departments and agencies for improvement in their staffing systems and practices. The PSC may also remove or impose conditions on the delegation of staffing authority. It monitors the implementation of the recommendations and conducts follow-up audits. In those situations in which the PSC has imposed conditions on the delegation of staffing authority, it proceeds with follow-up audits when the results of the monitoring activities indicate that significant improvements have been made and the organization may be in a position for the PSC to remove those conditions.

Government-wide audits (Vérifications pangouvernementales) – Government-wide audits cover cross-cutting issues and staffing activities across several departments and agencies. The Public Service Commission may, when appropriate, base its conclusions on a sample of organizations. Government-wide audits provide independent assessments of the performance and management of staffing activities in organizations subject to the *Public Service Employment Act*. They provide objective information, advice and assurance to Parliament and, ultimately, to Canadians on the integrity of the appointment process in the federal public service.

Human resources planning (Planification des ressources humaines) – A process that identifies an organization's current and future human resources needs and the objectives and strategies planned to meet these needs.

Imperative appointment (Nomination impérative) – The requirement that the person appointed to a bilingual position meet the language requirements of the position at the time of appointment.

Indeterminate (permanent) employment (Emploi pour une période indéterminée – emploi permanent) – Employment of no fixed duration, whether part-time, full-time or seasonal.

Informal discussion (Discussion informelle) – The opportunity for a person eliminated from consideration in an internal appointment process to discuss the decision informally before an appointment is made.

Internal appointment process (Processus de nomination interne) – A process for making one or more appointments in which only persons employed in the public service may be considered.

Inventory (Répertoire) – A repository of persons who have responded to an advertisement and meet the registration condition(s); however, they are usually not yet assessed.

Investigation (Enquête) – An inquiry into concerns or allegations related to appointment processes or into allegations of improper political activities of employees.

Language requirements of the position (Exigences linguistiques du poste) – The designation of a public service position, by the deputy head, as bilingual or unilingual, according to the following categories: bilingual, English essential, French essential or either English or French essential.

Members of visible minorities (Membres des minorités visibles) – As defined in the *Employment Equity Act*, persons, other than Aboriginal peoples, who are non-Caucasian in race or non-white in colour.

Merit (Mérite) – One of the core values of the *Public Service Employment Act*. An appointment is made on the basis of merit when a person to be appointed meets the essential qualifications of the work to be performed, as established by the deputy head, including official language proficiency. Any current or future asset qualifications, operational requirements, and organizational needs as identified by the deputy head may also be considered.

Merit criteria (Critères de mérite) – For the purpose of determining merit for appointments made pursuant to the *Public Service Employment Act*, the four types of criteria are essential qualifications, asset qualifications, organizational needs and operational requirements.

Monitoring and feedback (Surveillance et rétroaction) – The Public Service Commission (PSC) monitors trends and activities to identify government-wide issues and practices that could pose a risk to the integrity of the staffing system. This monitoring includes a wide range of activities, such as data analysis and review of complaints.

The PSC also monitors the performance of the public service organizations that have delegated appointment authorities to assess the general state of the system. The PSC assesses their staffing performance and provides feedback to deputy heads to ensure continuous improvement in the public service appointment system.

The PSC uses the Staffing Management Accountability Framework (SMAF) to review and assess staffing performance and to provide feedback to delegated organizations. The SMAF sets out the PSC's expectations for a well-managed appointment system that respects the *Public Service Employment Act*.

National area of selection (NAOS) (Zone nationale de sélection – ZNS) – Refers to the use of a geographic criterion in an area of selection that includes persons residing in Canada and Canadian citizens residing abroad.

Non-advertised appointment process (Processus de nomination non annoncé) – An appointment process that does not meet the criteria for an advertised appointment process.

Non-imperative appointment (Nomination non impérative) – An indeterminate appointment to a bilingual position that the deputy head has identified as not requiring a person who meets the required level of language proficiency at the time of appointment. Individuals appointed as a result of a non-imperative appointment either meet the language requirements at the time of appointment, agree to attain the required level of language proficiency within two years of the date of appointment or are exempted from meeting the language requirements of the position on medical grounds or as a result of their eligibility for an immediate annuity within two years of appointment.

Non-partisanship (Impartialité politique) – One of the core values of the *Public Service Employment Act*, it is essential to a professional public service and responsible democratic government, and ensures that appointments and promotions to and within the public service are based on merit and free from political influence. It supports the capacity and willingness of employees to serve governments, regardless of political affiliation. It enables employees to provide objective policy advice and administer programs and services for Canadians in a politically impartial manner.

Notification (Notification) – The two-step requirement to provide, in writing, the name(s) of the person(s) being considered for appointment, known as Notification of Consideration, and the name of the person being appointed or proposed, known as the Notification of Appointment or Proposal of Appointment, to persons in the area of selection who participated in an advertised internal appointment process and to all persons in the area of selection for a non-advertised internal process.

Occupational group (Groupe professionnel) – A grouping used for classification, comprising similar kinds of work requiring similar skills.

Operational requirements (Exigences opérationnelles) – A merit criterion that relates to current or future requirements of the organization for the proper functioning of the work unit or the organization (such as work done on weekends, travel, shift work).

Organizational needs (Besoins organisationnels) – A merit criterion relating to current or future needs that could enhance the way in which the organization operates or fulfills its mandate. Organizational needs could include the consideration of employment equity designated group members.

Organizations (Organisations) – In this report, the term «organizations» refers to federal government departments and agencies subject to all or part of the *Public Service Employment Act*.

Personal favouritism (Favoritisme personnel) – Involves an inappropriate action or behaviour by a public servant who, by using knowledge, authority or influence, provides an unfair advantage or preferential treatment to a current employee or to a candidate for employment in the public service.

Persons with disabilities (Personnes handicapées) – As defined by the *Employment Equity Act*, persons who have a long-term or recurring physical, mental, sensory, psychiatric or learning impairment and who consider themselves to be disadvantaged in employment by reason of that impairment, or who believe that an employer or potential employer is likely to consider them to be disadvantaged in employment by reason of that impairment. The definition includes persons whose functional limitations resulting from their impairment have been accommodated in their current job or workplace.

Political activity (Activité politique) – As defined by Part 7 of the *Public Service Employment Act*, political activity includes carrying on any activity in support of, within or in opposition to a political party; carrying on any activity in support of or in opposition to a candidate before or during an election period; or seeking nomination as or being a candidate in a federal, provincial, territorial or municipal election before or during the election period.

Political influence (Influence politique) – Interference in the appointment process, it could include, but is not limited to, interference by the office of a minister or a Member of Parliament.

Priority entitlement (Droit de priorité de nomination) – The right to be appointed to positions ahead of all other persons if the essential qualifications are met. There are three types of statutory priorities under the *Public Service Employment Act* (surplus employees appointed within their own organization, employees on leave of absence whose positions have been backfilled indeterminately or their replacements, and persons laid off, in that order) and six regulatory priorities under the *Public Service Employment Regulations* (in no particular order: surplus employees appointed outside their own organization; employees who become disabled; members of the Canadian Forces who are medically released and members of the Royal Canadian Mounted Police who are medically discharged; employees on approved leave to relocate with their spouse or common-law partner; employees with entitlement to

be reinstated to their former group/level; and surviving spouses or common-law partners of employees, members of the Canadian Forces and members of the Royal Canadian Mounted Police whose death is attributable to the performance of duties).

Priority Information Management System (PIMS) (Système de gestion de l'information sur les priorités – SGIP) – The Public Service Commission's Web-based tool that helps to ensure that entitlements to a priority in appointment are observed, as mandated by the *Public Service Employment Act* and the *Public Service Employment Regulations*.

Priority person (Bénéficiaire de priorité) – A person who has an entitlement under the *Public Service Employment Act* or the *Public Service Employment Regulations*, for a limited period, to be appointed ahead of all others to vacant positions in the public service. To be appointed, the person must meet the essential qualifications of the position.

Public service (Fonction publique) – As defined by the *Public Service Employment Act*, the positions in or under the departments named in Schedule I to the *Financial Administration Act* (FAA), the organizations named in Schedule IV to the FAA and the separate agencies named in Schedule V to the FAA.

Public Service Staffing Tribunal (PSST) (Tribunal de la dotation de la fonction publique – TDFFP) – An independent, quasi-judicial body established under the *Public Service Employment Act*, its mandate is to deal with complaints related to internal appointments, selection for lay-off, implementation of corrective measures ordered by the Tribunal and revocation of appointments. The Tribunal conducts hearings and provides mediation services in order to resolve these complaints.

Recruitment (Recrutement) – Hiring from outside the public service.

Representativeness (Représentativité) – One of the guiding values of the *Public Service Employment Act*, it requires that appointment processes be conducted without bias and do not create systemic barriers to help achieve a public service that reflects the Canadian population it serves.

Resourcing (Ressourcement) – External and internal appointment activities.

Second language evaluation (SLE) (Évaluation de langue seconde – ELS) – Language tests administered by the Public Service Commission to determine the second official language proficiency of employees and applicants. Includes reading, writing and oral interaction tests that assess the applicants' ability to read, write and speak and understand their second official language in a work context.

Specified term employment (Emploi pour une durée déterminée) – Employment of a fixed duration, whether full-time or part-time.

Staffing Management Accountability Framework (SMAF) (Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation – CRGD) – The SMAF sets out expectations for a well-managed appointment system that enables ongoing monitoring of delegated authorities and reporting to the Public Service Commission. It serves as the basis for measuring key success factors, the achievement of results and respect for the appointment values.

Studies (Études) – Studies are conducted to enhance understanding of the staffing system, draw attention to potential staffing issues, and to identify lessons learned and good practices. Since they address issues that need clarification or are of particular interest to Parliament and the public, studies are largely exploratory in nature, bringing together a range of methodologies to explore these topics. While normally more descriptive than audits, studies can both provide guidance to other oversight functions on ways to assess these topics in the future and help improve policies on appointment processes related to these topics.

Sub-delegated manager (Gestionnaire subdélégué) – A person to whom a deputy head has sub-delegated, in writing, the authority to exercise specific appointment and appointment-related authorities that have been delegated to the deputy head by the Public Service Commission.

Tenure (Durée d'emploi) – The period of time for which a person is employed.

Transparency (Transparence) – One of the guiding values of the *Public Service Employment Act*, it requires that information about strategies, decisions, policies and practices be communicated in an open and timely manner.

Women (Femmes) – An employment equity designated group under the *Employment Equity Act*.

Zone de sélection (Area of selection) – Critères géographiques, professionnels, organisationnels ou d'équité en matière d'emploi auxquels doivent satisfaire les postulants pour être admissibles à un processus de nomination (voir Zone nationale de sélection).

Zone nationale de sélection – ZNS (National area of selection – NAO) – Vise l'utilisation d'un critère géographique dans une zone de sélection qui englobe les personnes résidant au Canada et les citoyens canadiens résidant à l'étranger.

Vérifications paragouvernementales (Government-wide audits) – Les vérifications

La Commission de la fonction publique peut tirer ses conclusions à partir d'un échantillon d'organisations. Ces vérifications permettent d'évaluer de façon indépendante le rendement et la gestion des activités de dotation au sein des organisations assujetties à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Elles permettent de donner de l'information, une assurance et des avis objectifs au Parlement et, en définitive, à la population canadienne quant à l'intégrité du processus de nomination dans la fonction publique fédérale.

Vérifications de suivi (Follow-up audits) – À la suite de ses vérifications, la Commission de la fonction publique (CFP) présente des recommandations aux ministères et organismes pour améliorer leurs systèmes et pratiques de dotation. Elle peut aussi apprimer ou imposer des conditions de délégation des pouvoirs de dotation. Elle surveille en outre l'application de ses recommandations et même des vérifications de suivi. Dans les cas où la CFP impose des conditions à la délégation des pouvoirs de dotation, elle procède à des vérifications à la demande des vérifications de suivi. Lorsque les résultats des activités de surveillance indiquent qu'il y a eu des améliorations notables pouvant lui permettre de supprimer ces conditions.

Vérifications d'entités (Entity audits) – Les vérifications d'entités portent sur les activités de dotation et les enjeux de ministères et organismes donnés. En règle générale, ces vérifications visent à déterminer si une organisation a mis en place un cadre, des pratiques et des systèmes appropriés afin de gérer ses activités de dotation. Elles visent également à vérifier la conformité des activités de dotation avec la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, les autres principes directeurs, les lignes directrices ainsi que l'instrument de délégation établi avec la Commission de la fonction publique (CFP). Dans ses rapports de vérification, la CFP peut présenter des recommandations aux administrateurs généraux et dirigeants d'organismes, et procéder à des vérifications de suivi pour assurer que l'organisation visée a pris les mesures correctives prévues pour régler les problèmes décelés.

Vérification (Audit) – Examen objectif et systématique des activités donnant lieu à l'évaluation indépendante des résultats et de la gestion de ces activités.

Tribunal de la dotation de la fonction publique – TDFF (Public Service Staffing Tribunal – PSST)

- Il s'agit d'un organisme indépendant et quasi judiciaire, créé en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Ce tribunal a pour mandat d'instruire les plaigntes liées aux nominations internes, à la décision de mettre en disponibilité un fonctionnaire, à la mise en application de mesures correctives qu'il a ordonnées et à la révocation de nominations.
- Le tribunal tient des audiences et offre des services de médiation en vue du règlement des plaintes.

Transparence (Transparency) – Une des valeurs directrices de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* qui exige que les renseignements concernant les stratégies, les décisions, les lignes directrices et les pratiques soient communiqués ouvertement et en temps opportun.

Système de gestion de l'information sur les priorités - SGIP (Priority Information Management System - PIMS) – Outil électronique de la Commission publique qui permet de s'assurer que les droits relatifs à la priorité de nomination édictés dans la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et le Règlement sur l'emploi dans la fonction publique sont respectés.

La CFP utilise le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) pour examiner et évaluer le rendement en dotation et fournir une rétroaction à cet égard aux organisations déléguées. Le CRGD établit les attentes de la CFP liées à un système de nomination bien géré qui respecte la Loi sur l'emploi dans la fonction publique.

La CFP surveille également le rendement des organisations de la fonction publique qui ont des pouvoirs délégués en matière de nomination afin d'évaluer le fonctionnement général du système. Elle évalue leur rendement en dotation et fournit une rétroaction aux administrateurs généraux, de manière à assurer l'amélioration continue du système de nomination de la fonction publique.

La CFP surveille également le rendement des organisations de la fonction publique qui ont des tendances et les activités afin de déceler les questions et les pratiques (CFP) surveillent les tendances et les activités afin de risquer pour l'intégrité du système (CFP) qui pourraient poser un risque pour l'intégrité du système de dotation. Cette surveillance prend diverses formes, notamment l'analyse de données à l'échelle du gouvernement qui pourraient poser un risque pour l'intégrité du système de dotation. Ces tendances et les activités sont menées objectivement et de manière à assurer l'intégrité du système de nomination.

Ressourcement (Resourcing) – Activités liées aux nominations extrêmes et internes.

Représentativité (Representativeness) – Une des valeurs directrices de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique qui exige que les procédures de nomination soient menées objectivement et de manière à assurer l'intégrité du système de nomination.

Recrutement (Recruitment) – Embauche de l'extérieur de la fonction publique. Qui remplit les conditions d'inscription mais qui, généralement, n'est pas encore été évaluée.

Report ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation – RMORCD (Departmental Accounting Accountability Report – DSAAR) – Rapport périodique que chaque organisation assujettie à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique transmet à la Commission de la fonction publique (CFP) concernant la gestion et les résultats de la dotation à l'échelle de l'organisation, ce rapport constitue la réponse aux questions posées par la CFP, lesquelles sont fondées sur le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation et sur les valeurs fondées sur le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation.

Qualifications essentielles (Essential qualifications) – Qualifications requises pour le travail à accomplir et que la personne doit posséder pour être nommée.

Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation – RMORCD (Departmental Accounting Accountability Report – DSAAR) – Rapport périodique que chaque organisation

Obstacle (Barrière) – Politiques, pratiques, procédures, ou obstacles physiques qui entravent l'accès sur les droits de la personne, aux possibilités d'emploi offertes dans la fonction publique fédérale, ou qui les excluent.

Organisations (Organizations) – Au fil du présent rapport, le terme « organisations » renvoie aux ministères et organismes fédéraux assujettis, en tout ou en partie, à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique.

Personnes handicapées (Persons with disabilities) – Personnes qui, au sens de la Loi sur l'équité en matière d'emploi, ont une déficience durable ou récurrente soit de leurs capacités physiques, mentales ou sensorielles, soit d'ordre psychiatrique ou en matière d'apprentissage, ou bien considèrent qu'elles ont des aptitudes réduites pour exercer un emploi, ou pensent qu'elles risquent d'être classées dans cette catégorie par leur employeur ou par d'autres employeurs en raison d'une telle déficience. Cette définition vise également les personnes dont les limitations fonctionnelles liées à leur déficience font l'objet de mesures d'adaptation pour leur emploi ou dans leur lieu de travail actuel.

Planification des ressources humaines (Human resources planning) – Processus servant à déterminer les besoins actuels et futurs en ressources humaines de l'organisation, de même que les stratégies et objectifs prévus pour y répondre.

Processus de sélection collective (Collective staffing process) – Méthode grâce à laquelle un processus unique de nomination permet de pourvoir plusieurs postes similaires au sein des ministères et organismes (ou entre eux).

Processus de nomination annoncée (Advertised appointment process) – Méthode grâce à laquelle un processus de nomination annoncée (Non-advertised appointment process) – Processus de nomination qui ne répond pas aux critères relatifs à un processus de nomination annoncée.

Processus de nomination interne (Internal appointment process) – Processus visant à effectuer une ou plusieurs nominations et audelà seules les personnes employées dans la fonction publique sont admissibles.

Processus de nomination externe (External appointment process) – Processus visant à effectuer une ou plusieurs nominations et audelà sont admissibles tant les personnes qui travaillent à la fonction publique due celles de l'extérieur.

Processus de nomination constituant un tout (Asset qualifications) – Qualifications, à l'exception des exigences en matière de langues officielles, qui ne sont pas essentielles pour exécuter le travail pour le présent ou l'avenir.

Qualifications constituant un tout (Asset qualifications) – Qualifications, à l'exception des exigences en matière de langues officielles, qui ne sont pas essentielles pour exécuter le travail pour le présent ou l'avenir.

Procédés de nomination non annoncée (Non-advertised appointment process) – Processus de nomination qui ne répond pas aux critères relatifs à un processus de nomination annoncée.

Nomination (Notification) – Exigence en deux volets qui consiste à communiquer, par écrit, le nom de la ou des personnes dont la candidature a été retenue, et le nom de la personne nommée ou dont soit une notification de candidature retenue, et le nom de la personne nommée ou dont on propose la nomination, soit une notification de nomination ou de proposition de nomination, aux personnes de la zone de sélection qui ont participé à un processus de nomination interne annnonce, ainsi qu'à toutes les personnes de la zone de sélection pour ce qui est d'un processus de nomination interne non annnonce.

Nomination non impérative (Non-imperative appointment) – Nomination pour une période indéterminée à un poste bilingue dont l'administrateur général a estimé qu'il nécessait pas un titulaire ayant le profil linguistique requis au moment de la nomination. La personne nommée de l'école non impérative peut soit répondre aux exigences linguistiques du poste au moment de la nomination, s'engager à atteindre le niveau de compétence linguistique requise dans les deux années suivant la nomination ou être exempté de répondre aux exigences linguistiques du poste pour des raisons médicales, ou parce qu'elle est admissible à une pension immodifiée dans les deux années suivant sa nomination.

Nomination intermédiaire (Acting appointment) – Nomination temporaire d'un fonctionnaire à un autre poste, quand la nomination pour une durée déterminée ou pour une période indéterminée aurait constitué une promotion.

Nomination impérative (Impulsive appointment) – Obligation de nommer une personne répondant aux exigences linguistiques d'un poste bilingue au moment de la nomination.

Nomination (Appointment) – Mesure prise afin d'attribuer un poste ou un ensemble de tâches à une personne. Les nominations intermédiaires sont basées sur le mérite et en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, sont basées sur le mérite et l'impartialité politique.

Mutation (Deployment) – Déplacement d'une personne d'un poste à un autre, conformément à la partie 3 de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. Une mutation ne constitue pas une nomination. Elle ne peut constituer une promotion, ni modifier la durée d'emploi pour passer d'un poste de durée déterminée à un poste pour une période indéterminée.

Meilleures méthodes d'évaluation (Assessment methods) – Méthodes telles que des entretiens, des examens écrits, des vérifications de références et des simulations utilisées pour évaluer les candidats par rapport aux qualifications du poste.

Meilleures adaptations en matière d'évaluation (Assessment accommodations) – Changements ou modifications apportés à la procédure d'évaluation, au format ou au contenu de l'évaluation pour éliminer les obstacles résultant de motifs de discrimination illégale aux termes de la Loi canadienne sur les droits de la personne; elles ne modifient pas la nature ou le niveau de la qualification qui est évaluée.

- Exigences opérationnelles (Operational requirements)** – Critère de mérite lié aux exigences actuelles ou futures d'une organisation pour le bon fonctionnement de l'unité de travail ou de l'organisation (p. ex. travail de fin de semaine, nécessité de voyager, travail par quarts).
- Exigences relatives à l'évaluation (Assessment requirements)** – Exigences énoncées dans les lignes directrices de la Commission de la fonction publique sur l'évaluation visant à assurer que les processus et méthodes d'évaluation permettent de choisir les personnes qui sont favorisées dans la fonction publique – Mesure ou conditioe inappropriée de la part d'un fonctionnaire qui, en utilisant ses connaissances, son pouvoir ou son influence, accorde un avantage indû ou un traitement préférentiel à un fonctionnaire actuel, ou à un candidat en nommées à l'annexe I, les organisations inscrites à l'annexe IV et les organismes distincts nommées à l'annexe V de la Loi sur la gestion des finances publiques.
- Femmes (Women)** – Groupe désigné aux termes de la Loi sur l'équité en matière d'emploi.
- Fonction publique (Public service)** – Aux termes de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, les postes qui sont comparables dans les entités ci-après ou qui en relèvent : les ministères, les commissions et les organismes financiers du Canada, Agence du revenu du Canada, Centre d'analyse des organismes suivants : Instituts de recherche en santé du Canada, Parcs Canada, Office national du film et Tribunal de la fonction publique.
- Fonctionnaire (Employee)** – Personne employée dans un secteur de la fonction publique où la Commission de la fonction publique a le pouvoir exclusif d'effectuer des nominations.
- Gestionnaire subdelegate (Sub-delegated manager)** – Personne à qui l'administrateur général a délégué, par écrit, l'autorité d'exercer certains pouvoirs de nomination et d'autres pouvoirs complexes qui lui ont été délégués par la Commission de la fonction publique.
- Grande direction (Executive Group)** – Groupe professionnel qui assure le leadership au sein de la fonction publique; il comprend cinq niveaux (EX-1 à EX-5).
- Grande professionnelle (Occupational group)** – Regroupement de classifications qui comprennent des fonctions similaires exigeant des compétences semblables.
- Groupes désignés (Designated groups)** – Conformément à la Loi sur l'équité en matière d'emploi, il s'agit des femmes, des Autochtones, des personnes handicapées et des membres des minorités visibles.

français ou anglais essentiel.

selon les catégories suivantes : bilingue, français essentiel, anglais essentiel, ou encore poste de la fonction publique, par l'administration générale, comme bilingue ou unilingue.

Exigences linguistiques du poste (Langage requis pour l'exercice de la fonction - Déclaration d'un

Exercice financier (Fiscal year) - Du 1^{er} avril au 31 mars, dans l'administration publique.

au Cadre de nomination ont été validées par la CFP.

subdelegués peuvent compter sur des spécialistes des RH dont les connaissances relatives de délégation, les administrateurs généraux doivent s'assurer que leurs gestionnaires relativement au Cadre de nomination de la CFP et aux lois pertinentes. Comme condition permettant de valider les connaissances des spécialistes des ressources humaines (RH) Knowledge Test - AFKT) - Test de la Commission de la fonction publique (CFP)

Examen de connaissances sur le Cadre de nomination - ECN (Appel à candidature Framework

un contexte de travail.

de la personne à lire, à écrire, à parler et à comprendre la seconde langue officielle dans de l'écrit, d'expression écrite et d'interaction orale qui permettent d'évaluer la capacité langue officielle des fonctionnaires et des postulants. Il s'agit de tests de compréhension utilisés par la Commission de la fonction publique pour déterminer la maîtrise de la seconde langue officielle des fonctionnaires et des postulants. Il s'agit de tests de compréhension utilisés par la Commission de la fonction publique pour déterminer la maîtrise de la seconde

Evaluation de langue secondaire - ELS (Second language evaluation - SLE) - Tests linguistiques de nomination.

d'évaluer ces questions à l'avant et d'améliorer les langues directrices régissant le processus d'évaluation et servir à guider d'autres responsables de la surveillance sur la façon les études peuvent servir à guider d'autres responsables de la surveillance sur la façon méthodes diverses. Bien qu'elles soient généralement plus décryptives que les vérifications, parlementaires ou la population, elles sont essentiellement exploratoires et font appelle à des pratiques. Portant sur des questions qui exigent des éclaircissements ou qui intéressent les accent sur des enjeux potentiels en dotation, et à relever les légions retenues et les bonnes études (Studies) - Les études visent à accroître la compréhension du système de dotation, à mettre

par des fonctionnaires.

processus de nomination ou sur des allégations d'activités politiques irrégulières menées par des fonctionnaires.

durée n'est pas déterminée.

emploi - Emploi à temps plein ou à temps partiel (y compris saisonnier) dont la durée n'est pas déterminée.

à temps plein, qui prend fin à une date déterminée.

Emploi pour une durée déterminée (Specified term employment) - Emploi, à temps partiel ou

processus de nomination interne, ne s'applique pas aux travailleurs occasionnels. dispositions de la LFP, comme l'exigence en matière de merte et l'admissibilité aux dans certains cas, la période maximale est de 165 jours par année civile. D'autres

Emploi occasionnel (Casual employment) – Possibilité d'embaucher une personne à court terme.

Durée d'emploi (Tenure) - Période pour laquelle une personne est embauchée.

de priorité de nomination (Priority entitlement) – Droit d'être nommé à un poste avant quiconque si les qualifications essentielles sont satisfaites. Il existe, aux termes de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, trois types de priorités légales (dans l'ordre, fonctionnaire excédentaire nommé à poste permanent pour un remplacement, et personne mise en disponibilité) et six priorités réglementaires en vertu du Règlement sur l'emploi dans la fonction publique (dans aucun ordre particulier, fonctionnaire excédentaire nommée à l'extérieur de son organisation, fonctionnaire qui devient handicapé, membre des Forces canadiennes libéré pour des raisons médicales et membre de la Gendarmerie royale du Canada renvoyé pour des raisons médicales, fonctionnaire en congé autorisé en raison de la reinstalation de l'époux ou du conjoint de fait, fonctionnaire bénéficiant d'une priorité de réinstallation à son groupe et niveau d'origine et les époux ou conjoints de fait survivants de fonctionnaires, des membres des Forces canadiennes et des membres de la Gendarmerie royale du Canada dont le décès est attribuable à l'exercice de leurs fonctions).

scussion informelle (informal discussion) – Possibilité offerte à une personne qui n'a pas été retenue dans un processus de nomination interne, de discuter de façon informelle de la décision, avant que la nomination ne soit effectuée.

Décrets d'exemption (Exclusion Approval Orders - EAO) - Permet l'exemption de personnes, de postes, ou d'une catégorie de personnes ou de postes, de l'application en tout ou en partie de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP) lorsqu'e la Commission de la fonction publique (CFP) estime que l'application de la LEFP ou de certaines de ses dispositions n'est ni réalisable, ni dans l'intérêt de la fonction publique. Le décret d'exemption exige que la fonction publique (LEFP) l'ordre la Commission de la fonction publique (CFP), qui doit traiter les personnes ou les postes exclus.

Critères de mérite (Merit criteria) – Il s'agit des quatre types de critères visant à déterminer le mérite pour les nominations effectuées en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, à savoir : les qualifications essentielles, les qualifications constituant un atout, les besoins organisationnels et les exigences opérationnelles.

Classification (Classification) - Groupe, sous-groupe (le cas échéant) et niveau professionnels attribués à une personne ou à un poste.

la production de rapports pour la Commission de la fonction publique. Ce cadre sera évalué par les facteurs clés de réussite, l'atteinte des résultats et le respect des valeurs de nomination.

Accréditabilité Framework – SMAF – Cadre énonçant les attentes pour un système Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation - CRGD (Staffing Management aux exigences législatives et aux valeurs de dotation dans la fonction publique.

en matière d'élaboration de systèmes de dotation, afin que ceux-ci soient conformes aux exigences législatives et aux valeurs de dotation dans la fonction publique. attentes de la Commission de la fonction publique envers les administrateurs généraux en matière de nomination, à la délégation et à la responsabilisation, qui définissent les Cadre de nomination (Appointment Framework) – Instruments de politique liés aux lignes directrices

membrées de groupes désignés. mandat. Les besoins organisationnels peuvent comprendre l'examen de la candidature de futurs qui pourraient améliorer le fonctionnement de l'organisation ou la réalisation de son Besoins organisationnels (Organizational needs) – Critère de mérite lié aux besoins actuels ou fonction publique. La personne doit posséder les qualifications essentielles pour le poste.

Pendant une période limitée, d'être nommée avant quiconque à tout poste vacant dans la l'emploi dans la fonction publique et du Règlement sur l'emploi dans la fonction publique, Benechiarie de priorité (Priority person) – Personne qui a le droit, aux termes de la Loi sur

matière d'emploi. Autochtones (Aboriginal peoples) – Les Indiens, les Inuits et les Métis, selon la Loi sur l'équité en

le titulaire de son poste d'attache. Affectation (Assignment) – Mouvement temporaire d'un fonctionnaire à un poste de même niveau posté existant, ou prendre en charge un projet spécial. Il s'agit d'une mesure administrative qui n'est pas une nomination, ni une mutation. L'affectation ne peut pas constituer une promotion, ni prolonger une période d'emploi. Le fonctionnaire en affectation demeure au sein d'une organisation pour effectuer certaines tâches ou remplir les fonctions d'un

au sein d'une organisation pour toute activité exercée au sein d'un parti politique, ou exercice pour fonction publique, toute activité exercée au sein d'un parti politique, ou exercice pour Affectation (Assignment) – Mouvement temporaire d'un fonctionnaire à un poste de même niveau pendant la période électorale.

et d'être prises en considération pour ce poste. Accèsibilité (Access) – Une des valeurs directrices de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique qui exige que les personnes de partout au pays aient la possibilité de poser leur candidature en vue d'un emploi dans la fonction publique, et ce, dans la langue officielle de leur choix,

abus de pouvoir (Abuse of authority) – Utilisation inappropriate intentionnelle d'un pouvoir.

Equipe de vérification

Vice-présidente, Direction générale de la vérification et des services de données
Elizabeth Murphy-Walsh

Yves Genest

Directrice

Ewa Ochmann

Gestionnaire

Manon LeBrun

Vérificateurs

Carol Laurin

François Lécarz

Anacarina Lopes

Renée-Anne Ouellet

Chantal Séguin

François St-Louis

Paul Pilon

Spécialiste fonctionnel

Directeur général, Direction de la vérification et des méthodes professionnelles

Tableau 6 : Information sur la population et l'échantillon

Organisation	Population	Echantillon	Liste	SIADM et nominations de nominatrices de nominatrices d'un autre processus	Organisation de nominatrices de nominatrices d'un autre processus	Nombre de nominations subseqüentes non annoncées et non nommées	Nombre de nominations subseqüentes annoncées et non nommées	Nombre de nominations subseqüentes annoncées et non nommées	Nombre de nominations subseqüentes annoncées et non nommées	Partimoline canadien	Agence canadienne de développement international	Citoyenneté et immigration Canada	Statistique Canada	Total
	Organisation de nominatrices de nominatrices d'un autre processus	SIADM et nominations de nominatrices de nominatrices d'un autre processus	Nombre de nominations subseqüentes annoncées et non nommées	Nombre de nominations subseqüentes annoncées et non nommées	Nombre de nominations subseqüentes annoncées et non nommées	Nombre de nominations subseqüentes annoncées et non nommées	Nombre de nominations subseqüentes annoncées et non nommées	Nombre de nominations subseqüentes annoncées et non nommées	Nombre de nominations subseqüentes annoncées et non nommées	1924 (269 processus)	36 (36 processus)	15 (166 processus)	885 (85 processus)	1924 (269 processus)
	Agence canadienne de développement international	219 (40 processus)	1 (7 processus)	10 (34 processus)	1 (48 processus)	10 (10 processus)	10 (91 processus)	10 (576 processus)	10 (10 processus)	10 (885 processus)	10 (1924 processus)	10 (36 processus)	1 (9 processus)	1 (885 processus)
	Citoyenneté et immigration Canada	576 (91 processus)	31 (48 processus)	10 (10 processus)	10 (10 processus)	10 (10 processus)	10 (10 processus)	10 (91 processus)	10 (576 processus)	10 (885 processus)	10 (1924 processus)	10 (36 processus)	1 (9 processus)	1 (885 processus)
	Statistique Canada	885 (85 processus)	1 (40 processus)	9 (9 processus)	9 (9 processus)	9 (9 processus)	9 (9 processus)	9 (9 processus)	9 (9 processus)	9 (9 processus)	9 (9 processus)	9 (9 processus)	1 (9 processus)	1 (885 processus)
	Total	1924 (269 processus)	36 (36 processus)	15 (166 processus)										

Source : Direction générale de la vérification et des services de données, Commission de la fonction publique, Population et échantillon des processus de nomination

L'échantillon représentatif de 36 processus de dotation collective est de 36 nominations subsequentes de deux catégories de nominations pour les deux organismes qui ont permis d'obtenir les résultats à d'autres nominations examen exhaustif à être réalisée dans 3 organisations sur 4 – en plus d'un échantillon choisi de façon aléatoire pour l'autre organisation – n'ont pas permis d'appliquer les résultats à d'autres nominations subsequentes non annoncées.

Les nominations subsequentes non annoncées découplant d'un autre processus, pour lesquelles un possible d'émettre une opinion sans réserve pour les constatations de la vérification.

d'au plus 10 % et à un niveau de confiance de 90 % pour les échantillons de processus. Il est donc que le taux de dérogation soit de 20 % ou moins, on peut s'attendre à un intervalle de confiance de ces deux catégories de nominations pour les quatre organisations concernées. En supposant que les deux échantillons de nomination individuel a permis d'effectuer une comparaison annuelles de nominations subsequentes non annoncées découplant d'un autre processus de dotation collective et de 36 nominations subsequentes

Les nominations subsequentes non annoncées découplant d'un autre processus, pour lesquelles un examen exhaustif à être réalisé dans 3 organisations sur 4 – en plus d'un échantillon choisi de façon aléatoire pour l'autre organisation – n'ont pas permis d'appliquer les résultats à d'autres nominations subsequentes non annoncées.

Les processus de nomination annuelles peuvent aussi donner lieu à plusieurs nominations subséquentes. Toutefois, l'objet de l'examen de ces nominations était de formuler des conclusions au regard des critères de vérification pour la nomination elle-même, et non pour le processus. Une nomination a été choisie de façon aléatoire parmi l'ensemble des nominations subseqüentes (la nomination initiale effectuée au terme du processus de nomination individuel a été exclue). Les appuient à l'ensemble du processus. Les cinq nominations examinées ont été choisies de façon aléatoire à partir de toutes les nominations effectuées au moyen du processus de nomination. Le cas, pour qui il soit possible d'établir des résultats représentatifs et de formuler une conclusion vérifiante. Le nombre minimal de nominations examinées pour ces processus était de cinq, selon vérification. Les procécessus de nomination collective consistait à déterminer si le processus respectait les critères de processus de nomination collective pour donner lieu à plusieurs nominations. L'examen des procécessus de nomination collective peuvent donner lieu à plusieurs nominations. L'examen des nominations annuelles peuvent aussi donner lieu à plusieurs nominations. L'examen des nominations subséquentes au regard des critères de vérification pour ces processus de nomination.

d'echantillonnage pour ces nominations. Voir le tableau 6.

Par conséquent, chacune des quatre organisations a fourni une liste qui a servi de cadre différent, elles ne peuvent être relevées ni dans le SIADM ni dans les notifications de nomination. Les procécessus effectués au terme d'un autre processus se voient associer un numéro de processus annuelles différentes au terme d'un autre processus que les nominations subséquentes non d'un processus de nomination individuel. Etant donné que les nominations subséquentes sont décalant de processus de nomination collective et des nominations subséquentes annuelles décommeent du Canada), ont servi de cadre d'échantillonnage pour la sélection des nominations gouvernementales que sont le ministère et les activités de nomination ministérielle (SIADM) de la CFP et dans les notifications affichées sur Publiservice (site Web interne du recouvrant dans le système d'information sur les activités de nomination ministérielle (SIADM) Les procécessus de nomination qui ont donné lieu à plus d'une nomination, selon l'information

Résumé de l'échantillonnage

Nous nous attendions à ce que les nominations et processus de nomination respectent les valeurs fondamentales que sont le mérite et l'impartialité, les valeurs directrices de justice, d'accès à la CFP et les autres autorisations en vigueur.

Critères de vérification

- Examiner de documents provenant de diverses sources, notamment les plans et politiques en matière de RH, et l'examen des processus de nomination.
- Examiner de l'information figurant dans Publiservice en vue de déterminer les circonstances donnant lieu à des processus de nomination multiples.
- Examiner de l'information figurant dans Publiservice en vue de déterminer les circonstances

Objectif

A propos de la vérification

En outre, l'équipe de vérification avait pour mandat de déterminer les caractéristiques des différents types de donation collectives utilisées dans la fonction publique fédérale, d'établir la façon dont les organismes gèrent les processus de donation collective et de relever les pratiques dignes de mention.

Les organisations sont le plus souvent des associations privées ou publiques, elles ont été exclues de la portée de la vérification. Seules les organisations choisies en fonction des critères suivants : elles devaient avoir une mission de caractère social et être reconnues d'utilité publique. Par conséquent, elles ont été exclues de la portée de la vérification.

Au terme du processus de sélection susmentionné, les organisations suivantes ont été choisies pour la vérification :

- Parti pris de l'immigration et de l'intégration au Canada;
 - Agence canadienne de développement international;
 - Citoyenneté et Immigration Canada;
 - Statistique Canada.

74. La Commission de la fonction publique (CFP) donne une large définition de la dotation collective comme étant une : « Méthode grâce à laquelle un processus unique de nomination collective permet de pourvoir plusieurs postes similaires au sein des ministères et organismes (ou entre eux) ». La dotation collective est dèsormais couramment utilisée à la fonction publique fédérale. Come le souligne le Rapport annuel 2009-2010 de la CFP, on estime que « 31 % des processus de dotation internes annoncés envoient dans la catégorie des processus de dotation collective ».
75. Les processus de dotation collective peuvent augmenter l'efficience des processus de dotation. La vérification permet de dégager des facteurs clés de succès au chapitre des processus de dotation collective, notamment la planification, l'engagement de la direction et la communication. Ces éléments complément pour beaucoup, étant donné l'ampleur des ressources humaines et financières consacrées à la dotation collective, de même que le temps investi par les membres des comités de sélection participant à des processus de dotation collective par la vérification, le mérite est généralement respecté dans les nominations.
76. Selon les résultats de la vérification, le mérite est généralement respecté dans les nominations décollant de processus de dotation collective. Toutefois, y compris dans les nominations subseqüentes effectuées au terme d'un autre processus. Toutefois, la justification de la décision de nomination reposent en effet pour certains gestionnaires. Des questions concernant le respect des valeurs directrices, comme la transparence des annonces visant la création d'un bassin, sont également été soulevées.
77. Les organisations visées par la vérification étaient unanimement convaincues que la durée des processus de dotation était problématique. Toutefois, dans presque tous les processus de nomination collective par un gestionnaire d'embauche, du début à la fin d'un processus au nombre de nominations prévues, de sorte qu'une personne a été nommée à chacun des postes à pourvoir.
78. Le temps nécessaire à la dotation collective peut être examiné sous deux angles différents. En effet, le temps consacré par un gestionnaire d'embauche, du début à la fin d'un processus de dotation collective, peut paraître important; tandis qu'il est relativement court pour un autre gestionnaire qui effectue une nomination à partir des basseins existants. Il peut falloir six fois moins de temps à un gestionnaire de choisir un candidat inscrit dans un bassin que de mener un processus de dotation individuelle.
79. L'examen des dossiers de nomination a permis de constater que, dans l'un des processus de nomination, ce critère a été pris en compte dans la décision d'un processus de dotation collective, comme un besoin organisationnel. Par ailleurs, pour certaines nominations décollant dans de nombreux processus de nomination, l'équité en matière d'emploi était démontrée dans de nombreux groupes de design. En outre, de dotation collective, la zone de sélection était restreinte aux groupes de design. En outre, de dotation collective, la zone de sélection était restreinte aux groupes de design. En outre,

Conclusion

¹⁰ Il est possible, dans le cadre d'un processus de nomination individual, que des personnes n'aient pas postule un emploi dans un autre secteur; toutefois, ces personnes sont touchées par la décision de nommer une personne dans leur secteur à partir d'un bassin.

73. Par ailleurs, pour les nominations subseqüentes internes non annoncées décollant d'un autre processus, nous nous attendons à ce qu'une notification de nomination soit transmise à toutes les personnes touchées par la décision de nomination. Cette exigence a été respectée dans toutes les nominations internes non annoncées.

les décisions de nominations internes¹⁰.
de constater que la zone de sélection ne comprend pas toutes les personnes touchées par au processus initial. Cette exigence a été respectée dans presque toutes les nominations internes de la nomination soit communiquée aux candidats de la zone de sélection qui avaient participé à la nomination individuel, aux fins des recours, nous nous attendons à ce qu'une notification

72. Pour les nominations subseqüentes annoncées décollant d'un processus interne de
des processus de dotation collective.
elle illustre les difficultés qui pourraient survenir quant au respect des valeurs au cours d'un autre secteur de l'organisation. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une pratique courante, même groupe et niveau, mais assorti de qualifications essentielles différentes et située dans concerne au poste X à la lumière des résultats d'un autre processus visant un poste des qualités était toujours en vigueur, l'organisation a nommé de façon non annoncée le candidat 30 candidats qualifiés à être établie au terme du processus. Même si le bassin de candidats été jugé qualifié dans le cadre du processus de dotation collective. Une liste de plus de du poste X. Un candidat qui occupait ce poste à titre intérimaire a postulé, mais il n'a pas L'une des organisations a mené un processus de dotation collective qui prévoyait la dotatión

des 15 nominations subseqüentes non annoncées décollant d'un autre processus.
des subseqüentesannoncées décollant d'un processus de nomination individuel et dans personnes nommée. Des pratiques de ce type ont été observées dans 3 des 36 nominations irrégulières qui auraient pu accorder un avantage indû ou un traitement préférentiel à la 71. La vérification a également permis de constater des cas d'erreurs, d'omissions ou de conduite créations d'un autre bassin de postulants.
vraisemblablement exigé l'établissement de qualifications essentielles distinctes, et la aux mêmes groupes et niveaux, mais les fonctions du poste étaient différentes et auraient celi qui avait été annoncée et pour lequel le bassin avait été créé. Par exemple, le poste était

71. La vérification a également permis de constater des cas d'erreurs, d'omissions ou de conduite créations d'un autre bassin de postulants.
vraisemblablement exigé l'établissement de qualifications essentielles distinctes, et la aux mêmes groupes et niveaux, mais les fonctions du poste étaient différentes et auraient celi qui avait été annoncée et pour lequel le bassin avait été créé. Par exemple, le poste était

67. Par ailleurs, la vérification a permis d'établir que, dans 3 % (1 des 36) des nominations subséquentes à un autre processus, la personne nommée ne semblait pas posséder une ou plusieurs qualifications essentielles ou autres critères de mérite applicables à cette nomination.
68. Nous nous attendions à ce que la justification de la décision de nomination soit liée à l'ensemble des critères de mérite. Toutefois, 7 des 36 nominations subséquentes annoncées ne sont pas éligibles à ce que la justification de la décision de nomination soit liée à l'ensemble des critères de mérite.
69. De plus, nous nous attendions à ce que les nominations et processus de nomination respectent les valeurs directrices que sont la justice, l'accèsibilité, la transparence et la représentativité. Dans 2 des 36 nominations subséquentes annoncées décollant d'un processus de nomination individuel, l'annonce ne précisait pas qu'un bassin serait créé ni la représentativité. Dans 2 des 36 nominations subséquentes annoncées décollant d'un processus de nomination individuel, l'annonce ne précisait pas qu'un bassin sera créé ni aux fins de la dotation de postes semblables, mais on ne précisait pas la façon dont le bassin sera utilisé, ni par quelle organisation il le sera.
70. Selon les résultats de la vérification, dans 2 des 36 nominations subséquentes annoncées décollant d'un processus de nomination individuel et dans 3 des 15 nominations subséquentes non annoncées décollant d'un autre processus, le poste était différent de celle utilisée dans l'annonce correspondant au poste débordant.

Source : Direction générale de la vérification et des services de données, Commission de la fonction publique, Examen des processus de nomination vérifiés

	Total des nominations vérifiées	36 (100 %)	15 (100 %)
Le mérite a été démontré	Les outils ou méthodes d'évaluation n'ont pas permis de démontrer que la personne nommée satisfait aux exigences fixées.	10 (28 %)	7 (47 %)
Le mérite a été respecté	Les outils ou méthodes d'évaluation ont permis d'évaluer les qualifications essentielles et les autres critères de mérite applicables à cette nomination; la personne nommée satisfait aux exigences fixées.	25 (69 %)	8 (53 %)
Le mérite n'a pas été démontré	La personne nommée ne possède pas une ou plusieurs qualifications essentielles établies ou ne répondait pas aux autres critères de mérite applicables.	1 (3 %)	0 (0 %)

Tableau 5 : Observations sur le mérite

Tableau 4 : Déclin de la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi – minorités visibles

Organisation	Total des minotautes visibles	Nombrer de candidats qualifiés (Q)	Total de candidats nombratifs (N)	Nombre de personnes qualifiées inscrites dans un bassin	Nominatifs	Déclins
Partimoline	179	94	5,03 %	6	6,38 %	-1,35 %
Agence canadienne de développement international	134	76	15,67 %	6	7,89 %	7,78 %
Citoyenneté et immigration Canada	440	261	15,23 %	35	13,41 %	1,82 %
Statistique Canada	231	188	9,09 %	21	9,09 %	1,11 %
Total	984	619	11,99 %	118	11,99 %	1,98 %

Source : Direction générale de la vérification et des services de données, Commission de la fonction publique, Examen des processus de nomination générale de la vérification et des services de données, Commission de la fonction publique, Examen des nominations subseqüentes effectuée au terme du processus visé.

La vérification prévoit également un examen des processus annoncés visant la donnée d'un seul poste qui se sont transformés en données de donnée collective, par suite d'une nomination subseqüente effectuée au terme du processus visé.

Nous nous attendions à ce que les nominations soient conformes à la LFP et à ce que le mérite soit respecté. Dans 28 % (10 des 36) des nominations subseqüentes annoncées découlaient des processus de nomination individuels et dans 47 % (7 des 15) des nominations subseqüentes non annoncées découlaient d'un autre processus, il n'y avait pas suffisamment d'éléments de preuve démontrant que la personne nommée possédait l'ensemble des qualifications essentielles pour accomplir le travail. Voir le tableau 5.

Une des organisations a effectué une nomination subseqüente au terme d'un processus de nomination individuel annoncé, et établi un nouvel énoncé des critères de mérite correspondant au poste à doter. Selon les résultats de la vérification, les qualifications essentielles modifiées n'ont pas été évaluées.

Dès lors aux nominations subsequentes découlant des processus individuels

61. Il est considéré comme une bonne pratique de veiller à ce que les groupes visés par les étapes de l'évaluation, l'une des organisations vérifiées assure la représentativité des membres des comités de sélection, lorsqu'elle tient des processus de dotation collective dans les années, et les gestionnaires démarquent peuvent prendre des décisions de nomination fondées sur l'EE.
62. L'examen des dossiers de nomination a permis de constater que, dans l'un des processus de dotation collective, la zone de sélection était restreinte aux groupes designés. En outre, dans 26 des 36 processus de nomination, l'EE a été indiquée comme un besoin organisationnel. La vérification a permis de constater que dans 3 des 166 nominations décollant des processus de dotation collective, le critère lié à l'EE a été pris en compte au moment de la décision de nomination.
63. L'examen des dossiers des autres organisations a permis de recueillir l'information suivante concernant la représentation des groupes suivants dans l'étape de la sélection de chaque processus⁹. Le déclin correspond à la différence entre le pourcentage de personnes des groupes visés par l'EE qui ont été jugées qualifiées et le pourcentage des personnes qui ont été nommées. Voir le tableau 4. Aux fins de la vérification, soit les minorités visibles, les Autochtones et les personnes suivantes comprend à la fois les hommes et les femmes qui ne font pas partie des trois groupes suivants les femmes ne réalisent pas partie des groupes designés. Par conséquent, le groupe de référence des personnes qui ont été nommées qui ont été nommées. Voir le tableau 4. Aux fins de la vérification, soit les minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées.

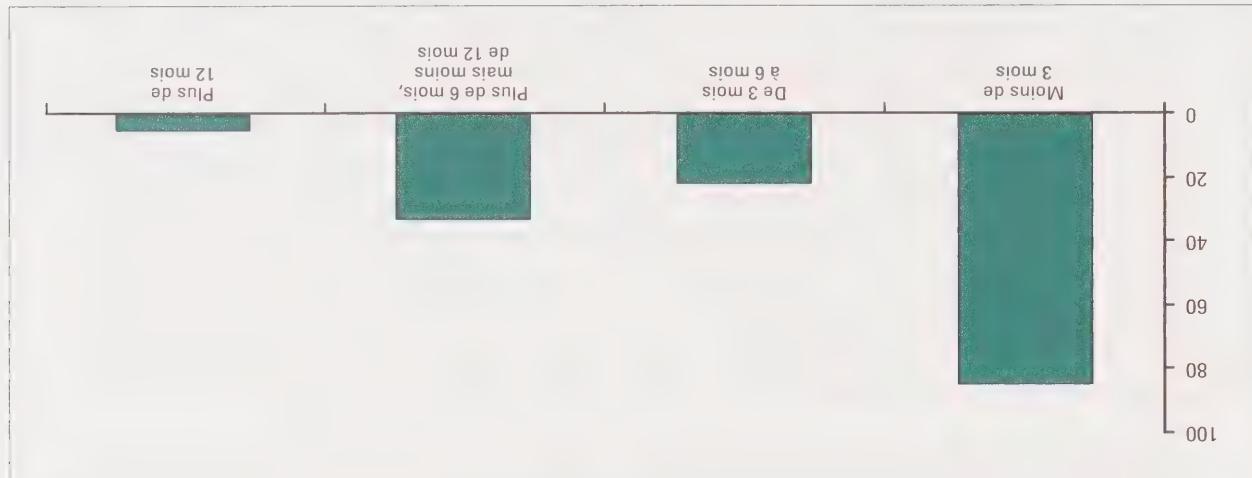
64. La vérification a permis de constater qu'il n'y avait pas de déclin important (moins de 1%) pour les Autochtones et les personnes handicapées au sein des quatre organisations vérifiées. Par ailleurs, l'une des organisations a nommé un plus fort pourcentage de membres issus des minorités visibles que celles qui avaient été jugées qualifiées dans cette catégorie, alors que pour les trois autres, un déclin a été observé. Toutefois, le déclin de la représentation des minorités visibles de minorités visibles représentent en moyenne 15,67 % des personnes jugées qualifiées, mais ne constituent toutefois que 7,89 % des personnes nommées, ce qui ce groupe visé par l'EE surpasse leur disponibilité au sein de la population active.
9. Cette information n'est pas nécessairement complète, puisque la déclaration volontaire n'est obligatoire que si la zone de sélection est restreinte aux groupes visés par l'EE dans le cadre des processus de nomination des groupes d'EE.

65. Les personnes qui ont été nommées ont été nommées. Voir le tableau 4. Aux fins de la vérification, soit les minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées, comprend à la fois les hommes et les femmes qui ne font pas partie des trois groupes suivants les femmes ne réalisent pas partie des groupes designés. Par conséquent, le groupe de référence des personnes qui ont été nommées qui ont été nommées. Voir le tableau 4. Aux fins de la vérification, soit les minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées.
66. Les groupes visés par l'EE qui ont été jugées qualifiées et le pourcentage de personnes des groupes visés par l'EE qui ont été nommées. Voir le tableau 4. Aux fins de la vérification, soit les minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées.

67. L'examen des dossiers des quatre organisations a permis de recueillir l'information suivante concernant la représentation des groupes suivants dans l'étape de la sélection de chaque processus⁹. Le déclin correspond à la représentation des groupes visés par l'EE à la fin de son déclin à l'étape de la sélection de chaque processus. Le déclin correspond à la différence entre le pourcentage de personnes des groupes visés par l'EE qui ont été jugées qualifiées et le pourcentage des personnes qui ont été nommées. Voir le tableau 4. Aux fins de la vérification, soit les minorités visibles, les Autochtones et les personnes suivantes comprend à la fois les hommes et les femmes qui ne font pas partie des trois groupes suivants les femmes ne réalisent pas partie des groupes designés. Par conséquent, le groupe de référence des personnes qui ont été nommées qui ont été nommées. Voir le tableau 4. Aux fins de la vérification, soit les minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées.

68. Les groupes visés par l'EE qui ont été jugées qualifiées et le pourcentage de personnes des groupes visés par l'EE qui ont été nommées. Voir le tableau 4. Aux fins de la vérification, soit les minorités visibles, les Autochtones et les personnes suivantes comprend à la fois les hommes et les femmes qui ne font pas partie des trois groupes suivants les femmes ne réalisent pas partie des groupes designés. Par conséquent, le groupe de référence des personnes qui ont été nommées qui ont été nommées. Voir le tableau 4. Aux fins de la vérification, soit les minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées.
69. L'examen des dossiers des quatre organisations a permis de constater que dans l'un des processus de dotation collective, la zone de sélection était restreinte aux groupes designés. En outre, dans 26 des 36 processus de nomination, l'EE a été indiquée comme un besoin organisationnel. La vérification a permis de constater que dans 3 des 166 nominations décollant des processus de dotation collective, le critère lié à l'EE a été pris en compte au moment de la décision de nomination.

Source : Direction générale de la vérification et des services de données, Commission de la fonction publique, Examen des processus de nomination vérifiés



Pièce 3 : Écart entre l'obtention de l'autorisation en matière de priorité et la date de nomination

60. Bien que les organisations aient respecté l'exigence d'obtenir une autorisation en matière de priorité avant la nomination dans plus de 87 % des cas, l'examen des renseignements de nomination démontre que certains cas, relativement longue. Dans 38 des 166 nominations décollant d'un processus de sélection collective, cette période dépasseait six mois et, dans certains cas, 12 mois.

Voir la **Pièce 3**. Or, pendant ce temps, d'autres bénéficiaires de priorité auraient pu s'ajouter à la liste de personnes à évaluer au regard des qualifications essentielles du poste. Par ailleurs, certaines organisations ont demandé plusieurs autorisations en matière de priorité, au début du processus et ont ensuite demandé des extensions du poste, plus tard. Si les qualifications essentielles changent entre-temps, l'organisation doit obtenir une nouvelle autorisation. Ces exigences sont énumérées dans le Guide sur l'administration des priorités de la CFP.

L'une des organisations a demandé une autorisation en matière de priorité pour doter huit postes de niveau CGC, par un processus de nomination impérative. Toutefois, ce processus a donné lieu à deux nominations impératives de niveau BBB et à deux autres nominations non impératives de niveau BBB, et ce, sans obtenir aucune autre autorisation en matière de priorité.

Postes de niveau CGC, par un processus de nomination impérative. Toutefois, ce processus a donné lieu à deux nominations impératives de niveau BBB et à deux autres nominations non impératives de niveau BBB, et ce, sans obtenir aucune autre autorisation en matière de priorité.

de nouménion.

constituant un autre peut permettre aux gestionnaires de tirer parti de la marge de manœuvre qu'offre la LFFP. Toutefois, certaines organisations estiment que la nature générique de l'enonce des critères de mérite peut ajouter à la difficulté de trouver des personnes qualifiées pour des postes spécialisés ou techniques et, par conséquent, de prendre des décisions

53. Les personnes interviewées ont affirmé qu'il était difficile d'établir un enonce de critères de mérite correspondant aux besoins des divers postes visés par un processus de dotation collective. Selon le Guide des meilleures pratiques de l'École de la fonction publique du Canada, le fait d'insérer moins de qualifications essentielles et d'inclure des qualifications

Décision relative à la nomination

- 2009-2010). En effet, le temps consacré par un gestionnaire d'embauche, du début à la fin d'un processus de dotation collective, peut paraître considérable, tandis qu'il est relativement court pour un autre gestionnaire qui effectue une nomination à partir des bassins existants. La vérification de l'échantillon des nominations effectuées par les gestionnaires, directement à partir d'un bassin, a révélé qu'il fallait en moyenne 3,3 semaines pour doter des postes, (c.-à-d. six fois moins de temps que pour un processus de nomination individuel, selon le Rapport annuel 2009-2010).
52. Le temps nécessaire à la dotation collective peut être examiné sous deux angles différents.
51. A l'heure actuelle, la CFP s'emploie à élaborer un décret d'exception visant les notifications, ce décret permettant de simplifier le processus de notification lorsqu'elles sont remises à partir de bassins; par exemple, les personnes dont la candidature a déjà été retenue du bassin ne recevraient plus de notification lorsqu'une nomination est effectuée.

50. Les personnes interviewées ont précisé que le processus de notification et les discussions que des documents complets d'évaluation soit produit pour faciliter les discussions. telle pour les processus de dotation collective. L'École de la fonction publique du Canada, qui a élaboré des outils d'apprentissage de la dotation collective – notamment le Guide des meilleures pratiques fondé sur les légions retenues – a proposé de surmonter ces difficultés en procédant à des discussions informelles, tout au long du processus, et en veillant à ce que les documents nécessaires égalalement un temps considérable et représentatif un défi de

49. Selon le Rapport annuel 2009-2010 de la CFP, il faut en moyenne 24,7 semaines pour mener un processus de dotation collective alors qu'il faut 21,5 semaines pour un processus de nomination individuel. Il ne fait aucun doute que la durée du processus de dotation collective est plus longue (15 % plus de temps), par rapport aux processus de nomination individuels.

48. Les gains d'efficience sont souvent à l'origine du recours à la dotation collective. La durée des processus de dotation collective constite un facteur révélateur pour déterminer les gains réalisés. Aux fins de la présente vérification, la durée du processus de dotation collective renvoie au temps qui s'est écoulé entre la date de l'annonce et la date de la nomination, pour les processus externes, ou la date de la première notification, pour les processus internes. Les organisations visées par la vérification s'entendent pour dire que la durée des processus de dotation collective représentait pour elles un défi de taille, et ce, pour diverses raisons, notamment le nombre de candidatures à gérer et la disponibilité des membres des comités de sélection.

Durée des processus de dotation

47. Par ailleurs, la vérification a révélé que, dans 2 % (4 des 166) des nominations découplant des processus de dotation collective, soit qu'aucun document ne permettait d'évaluer les qualifications essentielles pour accomplir le travail. Dans de tels cas, soit que l'évaluation des qualifications essentielles était incomplète, soit qu'aucun document ne permettait d'évaluer que le mérite avait été respecté.
46. Pour les nominations découplant des processus de dotation collective, la vérification a indiqué que, dans 28 % (46 des 166) des nominations, le mérite n'avait pas été démontré; en effet, il n'y avait pas suffisamment d'éléments de preuve démontrant que la personne nommée possédait toutes les qualifications essentielles nécessaires à son poste. Dans de tels cas, soit que l'évaluation des qualifications essentielles ou autres critères de mérite appliqués à cette nomination, soit qu'aucun document ne permettait d'évaluer que le mérite avait été respecté.

Source : Direction générale de la vérification et des services de données, Commission de la fonction publique, Examen des processus de nomination vérifiés

Nombre de nominations découplant des processus de dotation collective	Observations	Total des nominations vérifiées
116 (70 %)	Les outils ou méthodes d'évaluation ont permis de démontrer que la personne nommée satisfaisait aux exigences fixées. Les méthodes d'évaluation ont permis d'évaluer les qualifications essentielles et les autres critères de mérite appliqués à cette nomination; la personne nommée satisfaisait aux exigences fixées.	166 (100 %)
46 (28 %)	Les outils ou méthodes d'évaluation n'ont pas permis de démontrer que la personne nommée satisfaisait aux exigences fixées.	
4 (2 %)	La personne nommée ne possédait pas une ou plusieurs autres critères de mérite appliqués.	

Tableau 3 : Observations sur le mérite

45. Nous nous attendions à ce que les nominations soient conformes à la Loi sur L'emploi dans la fonction publique (LFP) et à ce que le mérite soit respecté. L'examen des dossier de nomination a démontré que le mérite avait été respecté dans 70 % (116 des 166) des nominations. Voir le tableau 3 pour un résumé des résultats de la vérification.
44. Dans les processus de dotation collective, tout comme dans les processus de nomination individuels, les décisions de nomination doivent être fondées sur le mérite et être exemptes de toute influence politique. La personne nommée doit posséder toutes les qualifications essentielles en plus de statiser aux qualifications constituant un atout, aux exigences opérationnelles et aux besoins organisationnels utilisés pour prendre la décision de nomination.
45. Nous nous attendions à ce que les nominations soient conformes à la Loi sur L'emploi dans la fonction publique (LFP) et à ce que le mérite soit respecté. L'examen des dossier de nomination a démontré que le mérite avait été respecté dans 70 % (116 des 166) des nominations. Voir le tableau 3 pour un résumé des résultats de la vérification.

Défis de la dotation collective

Respect du mérite

Statistique Canada offre aux postulants un bulletin les informant de l'état d'avancement du processus de donnée et leur fournit des statistiques pour chaque des étapes du processus.

d'information au début du processus pour informer les postulants des étapes à venir.

s'attendre aux diverses étapes du processus. Par exemple, on cite la tenue d'une séance

de postes disponibles; la durée de validité du bulletin; l'objet du processus et ce à quoi il faut

l'information suivante ou de la diffuser à un endroit où ils pourront la consulter : le nombre

d'envergure. Afin que les candidats sachent à quoi s'attendre, il convient de leur communiquer

les postulants constituant un facteur clé de succès pour les processus de donnée collective

Les personnes interrogées ont également indiqué qu'une communication continue avec

comme étant une pratique de motion dans les initiatives de donnée collective.

43. Selon les résultats de la vérification, la communication proactive et efficace est considérée

processus de donnée collective.

de gestion de projet et d'autres instruments très utiles, ont été élaborés pour faciliter les

standard des annonces et pour la justification de la nomination, des tableaux

de sélection et d'évaluation. Par ailleurs, plusieurs outils, tels que des gabarits pour le texte

d'un élément essentiel si l'on veut comprendre et utiliser l'application des méthodes de

notamment sur la façon de mener des entrevues et des discussions informelles. Il sagit là

membres des comités de sélection ayant reçu de la formation dans divers domaines,

Les entrevues menées auprès des autres organisations ont permis de constater que les

42.

comités de sélection pour les processus de donnée collective d'envergure.

consacrées à la donnée l'amplier des ressources humaines et financières

compte pour beaucoup, étant donné la planification des RH. L'enagement de la direction

des stratégies de donnée fondées sur la planification des RH, la responsabilisation de la direction et

gestion des RH - y compris divers comités des RH, la responsabilisation de la direction et

l'organisation a établi un modèle de gouvernance qui est reflété dans ses pratiques de

et des RH, Statistique Canada a décidé de privilégier l'utilisation de la donnée collective.

Compte tenu de l'engagement à l'égard de la planification intégrée des activités

41.

nécessaires au succès des processus de donnée collective.

de même que la communication et les outils constituant eux aussi des facteurs absolument

Les entrevues réalisées ont également indiqué que l'engagement de la direction, la formation

40.

Autres facteurs de succès

donnée collective.

responsabilités est considérée comme étant essentielle au succès des processus de

des comités de sélection. Quelle soit officielle ou non, la définition des rôles et des

ressources, des délais réalisés, la compréhension de la gestion des bassins et l'engagement

mentionnées des rôles et des responsabilités clairement définis, la planification des

39. Les nombreuses entrevues réalisées ont permis de dégager d'autres facteurs clés du succès;

39.

34. Une analyse de l'échantillon des processus de dotation collective permet de constater que de nombreux bassins étaient devenus inactifs puisque, dans 25 des 36 processus examinés, le nombre de candidats jugés qualifiés et dont la candidature avait été placée dans un bassin dépasseait le nombre de nominations. Cette situation s'est produite notamment parce que tous les candidats qualifiés sont automatiquement placés dans le bassin, peu importe le nombr de postes à doter.
35. Selon les documents examinés pendant la vérification, la création de bassins pourrait permettre d'importants gains d'efficience lors de la nomination de candidats qualifiés à de futurs postes vacants. Nous nous attendions à ce que les organisations disposent d'un plan stratégique dans leur bassins en matière de RH et à ce qu'elles aient établi clairement comment les stratégies de dotation des quatre organisations visées par la vérification a révélé une cle du succès pour les processus de dotation collective. Toutefois, un examen des plans de RH de la plupart des personnes interrogées ont indiqué que la planification constituait un facteur à ces besoins.
36. La plupart des personnes interrogées ont indiqué que la planification constituait un facteur cle du succès pour les processus de dotation collective. Toutefois, un examen des plans de RH et des stratégies de dotation des quatre organisations visées par la vérification a révélé une différence dans le niveau de planification des RH pour les processus de dotation collective. Seule Statistique Canada avait établi un lien clair entre les écarts en matière de RH mentionnés dans son plan et ses stratégies proposées de dotation collective pour les divers groupes et niveaux.
37. La vérification a permis de constater diverses méthodes utilisées pour gérer les processus de dotation collective. Des quatre organisations visées par la vérification, une a mis sur pied une unité de dotation collective chargée de coordonner et de gérer la dotation collective. Une autre, qui apprécie la dotation collective d'un point de vue organisationnel, a consacré une équipe de projet distincte composée de gestionnaires opérationnels responsables de chaque unité de leurs processus de dotation collective. Une des organisations utilise une méthode axée sur la gestion de projet pour la dotation collective et a élaboré des outils connexes.
- Enfin, la dernière organisation utilise la dotation collective de façon ponctuelle.
38. Le rôle des RH consiste à formuler des conseils, à élaborer des outils et à offrir du soutien aux clients, au besoin. Les RH ont également la responsabilité de renseigner les gestionnaires sur la disponibilité des bassins (qui, selon les personnes interviewées, sont généralement valides pendant un an) avant que ceux-ci entament un nouveau processus.

Partimoline canadien établit, pour chacun de ses processus de dotation collective, un protocole d'entente soulignant les rôles et les responsabilités, le chemin critique et le nombre de postes à doter. Croyenneté et Immigration Canada a pour sa part dressé une liste de bassins actifs que tous les gestionnaires démarquent peuvent consulter sur son site internet.

38. Le rôle des RH consiste à formuler des conseils, à élaborer des outils et à offrir du soutien aux clients, au besoin. Les RH ont également la responsabilité de renseigner les gestionnaires sur la disponibilité des bassins (qui, selon les personnes interviewées, sont généralement valides pendant un an) avant que ceux-ci entament un nouveau processus.

à cette comparaison. Les autres individu(e)s, par exemple, qu'il y avait divers postes à doter. Seuls 23 des 36 processus de dotation collective précisent le nombre de postes disponibles, et ont donc pu servir

33. Il peut être difficile de déterminer le succès obtenu au moyen des processus de dotation collective. Un des aspects du succès peut être le niveau de conformité des nominations collectives. Cependant, pour les besoins de la présente vérification, le processus de dotation rapportant de ces processus, cet aspect sera examiné dans une autre section du présent rapport. Cependant, pour les besoins de la présente vérification, le nombre de personnes nommées est un succès si le nombre de personnes nommées égal ou supérieur au nombre de postes annoncés. Ainsi, pour déterminer le degré de succès, il faut comparer le nombre de postes annoncés avec le nombre de personnes nommées. Dans le cadre de cette vérification, le degré de succès des divers processus de dotation collective est très élevé.

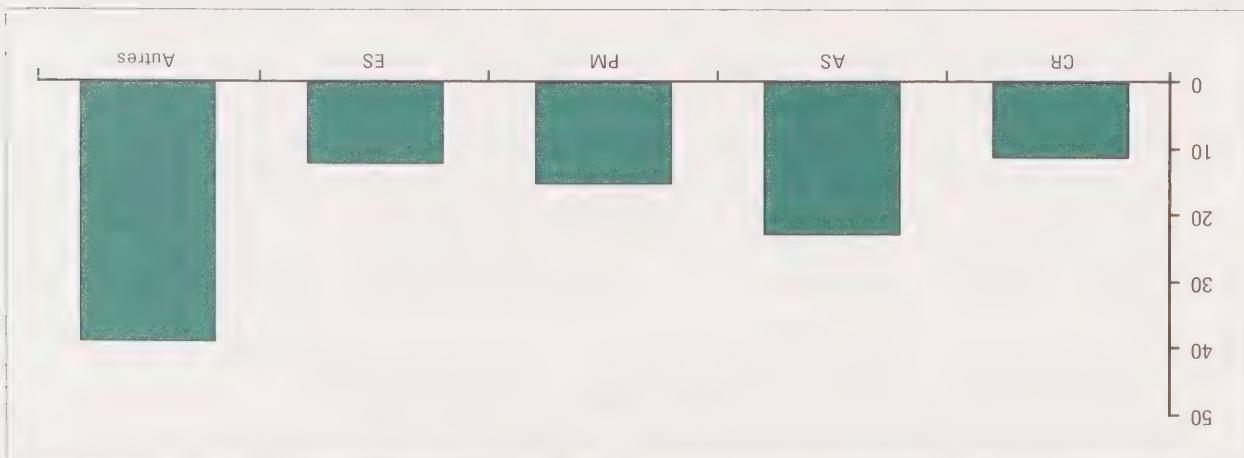
Dans 21 des 23 processus ayant annoncé plusieurs postes⁸, le nombre de personnes nommées égale ou dépasse au nombre de nominations prévues, de sorte qu'une personne a été nommée à chacun des postes à doter.

Facteurs clés du succès de la dotation collective

Degré de succès

32. Selon une estimation fondée sur la totalité des renseignements sur les nominations provenant du SIAFM pour l'exercice financier 2008-2009, 41 % des nominations effectuées par les organisations de grande taille résultent de processus qui ont chacun donné lieu à plus d'une nomination. Il peut s'agir de nominations décollant de processus de dotation collective et de nominations subsequentes annoncées décollant d'un processus de nomination individuel. Pour les organisations de taille moyenne, ce pourcentage s'établit à 32 % alors qu'il se chiffre à 21 % pour les organisations de petite taille.

Source : Direction générale de la vérification et des services de données, Commission de la fonction publique, Analyse des processus de nomination



Pièce 2 : Fréquence des processus de dotation collective selon les divers groupes professionnels

Les 200 processus de nomination choisissent complètement 100 processus de datation collective, 53 nominations annoncées effectuées à partir de bassins et 47 processus qui n'ont pas des processus de datation collective ni liés à des bassins. Seuls les 100 processus de datation collective ont été utilisés aux fins de cette analyse.

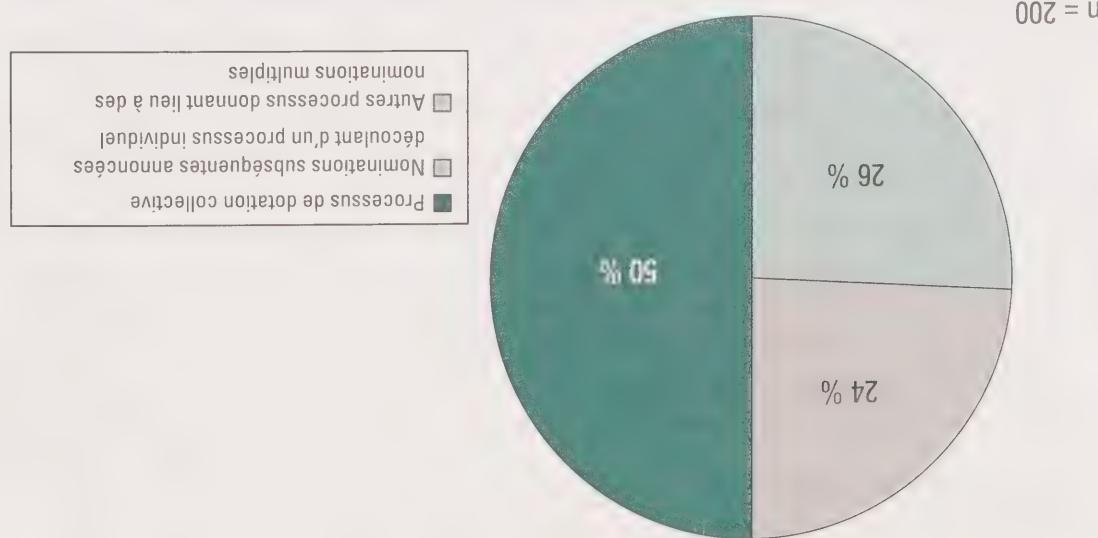
10 % du total. Voir la Pièce 2.

Selon les informations fournies par les quatre organisations choisies, les processus de dotatrices collectives sont le plus souvent utilisées pour la dotatrices au niveau d'entreprises et de postes de niveau intermédiaire assortis d'exigences similaires. L'analyse de 100 des 200 processus de nominations choisies a également indiqué que les processus de dotatrices collectives servent généralement à doter des postes de diverses groupes et niveaux. Plus de la moitié de ces processus visait les quatre groupes professionnels suivants : 11 % - Commissaires programmes (PM), 23 % - Services administratifs (AS), 15 % - Administration aux écritures et règlements (CR), 23 % - Services sociaux et statistiques (ES). Les autres processus concernaient 18 autres groupes professionnels qui représentaient chacun moins de 12 %.

2 à 29 postes.

Par ailleurs, l'analyse de 100 des 200 processus de nomination choisis de façon aléatoire à partir du SIADM a révélé que les processus de sélection collective servaient à doter en moyenne 4 postes; en fait, les nominations faites à partir de ces processus variaient de

Source: Direction générale de la Veille et de l'Information et des Services de données, Commission de la fonction publique, Analyse des processus de nomination



Pièce 1 : Circonstances pour la tenue de processus donnant lieu à des nominations multiples

ou d'une autre organisation.

Un processus individuel s'étend d'un processus qui annonce un seul poste à un autre poste au sein de la même organisation peut être créé. Une nomination subséquente peut être effectuée à un autre poste au sein de la même organisation

à partir de bascins puisque, dans de tels cas, l'organisation utilise un numéro de processus différent. Un processus individuel s'étend d'un processus qui annonce un seul poste à un autre, mais au terme duquel un basculement de fonction publique). De plus, cette analyse ne tenant pas compte des nominations non annoncées effectuées par des personnes pour consultation sur le site emplois.gc.ca (site Web extrême utilisé pour l'annonce des processus de la fonction publique).

Cette analyse ne tenant pas compte des processus de nomination extrêmes, en effet, l'information à cet égard n'est pas disponibile pour constituer à des fins d'analyse, il ne faut pas le confondre avec l'échantillon de 36 processus de dotatation collective constituée pour la vérification.

3. Cet échantillon a été constitué à des fins d'analyse, il ne faut pas le confondre avec l'échantillon de 36 processus

ne sont pas considérés comme étant un processus de dotatation collective. Voir la [Pièce 1](#).
 amène une organisation à procéder à plusieurs nominations à partir d'un seul processus, la plupart des nominations de ce type ont été effectuées dans les deux circonstances à doter dans divers secteurs; ou dans le cadre d'un processus annexe visant la dotatation d'un seul poste mais qui, en raison d'une nomination subséquente effectuée au terme d'un processus en question, est devenu un processus de dotatation collective. Diverses autres raisons ont également été observées dans le reste de l'échantillon, par exemple la reclassification d'employés d'un groupe professionnel à un autre. Toutefois, ces nominations

ont été consignées dans le système d'information sur les activités de dotatation ministérielle (SIAFM) de la CFP. L'examen a démontré que, bien qu'il existe différentes raisons qui effectuées à la fonction publique au cours de l'exercice financier 2008-2009, telles qu'elles sont continûe d'accroître leur utilisation des processus de dotatation collective. La CFP juge que sur les processus de dotatation internes choisis de façon aléatoire, qui ont chacun donné lieu à plus d'une nomination. Cet échantillon a été choisi parmi l'ensemble des nominations pouvant mener à des nominations multiples, nous avons procédé à une analyse de 200 environ 31 % des processus de dotatation internes annoncés entrent dans la catégorie des processus de dotatation collective.»

28. Comme il est indiqué dans le Rapport annuel 2009-2010 de la CFP, «... selon les renseignements

29. Afin d'établir un profil plus précis de la dotatation collective et de définir les circonstances

Observations

Caractéristiques de la dotation collective

Definition de la dotation collective

23. Dans son Rapport annuel 2009-2010, la Commission de la fonction publique (CFP) donne une large définition de la dotation collective comme étant une : « Méthode grâce à laquelle

un processus unique de nomination permet de pourvoir plusieurs postes similaires au sein des ministères et organismes (ou entre eux) ». Il existe toutefois plusieurs définitions de cette notion dans la fonction publique fédérale. D'une part, la dotation collective pourrait être définie comme étant un processus qui nécessite une collaboration de la part d'un grand nombre de gestionnaires pour doter plusieurs postes. D'autre part, il serait aussi possible de considérer comme une dotation collective tout processus nommant la

24. La vérification a permis de constater que, bien que la définition de la dotation collective puisse varier, le résultat reste le même, un processus permettant de doter plusieurs postes similaires.

25. La CFP a fourni des précisions sur les processus de dotation collective. En effet, une lettre

2008, La CFP l'explique, en s'appuyant sur des exemples, comment annoncer les postes

et déterminer si une nomination décollant d'un tel processus doit être considérée comme étant annoncée ou non annoncée. Par exemple, « [...] les gestionnaires peuvent faire des

annoncées [...] Les gestionnaires peuvent faire des nominations dans les cas où l'information professionnelle(s) et/ou niveau(x) les résultats du processus de dotation collective peuvent être utilisées [...] Les gestionnaires peuvent faire des nominations dans les cas où l'information

26. Selon l'examen des dossiers de nominations, les organisations ont déclaré de façon non annoncées. »

la nomination ou les nominations qui suivent sont toutes considérées comme étant sur le poste, le niveau ou l'organisation n'a pas été inclus dans l'annonce. Mais dans ce cas, la nomination aurait donc dû être considérée comme étant non annoncée.

27. Aux fins de la présente vérification, un processus de dotation collective est défini comme un processus de nomination faisant l'annonce de nombreux postes. Par ailleurs, une nomination subséquente soit annoncée ou non annonce sentend d'une nomination faite à partir d'un bassin décollant d'un autre processus individuel ou collectif.

aléatoirement.

desquelles choisir de façon aléatoire des nominations constituant un échantillon représentatif, par conséquent. Or, trois des quatre organisations choisies n'avaient pas même neut processus non annonces décollant d'autres processus. On a demandé aux organisations de fournir une liste de noms de nominations non annonces décollant d'autres processus.

22. Pour plus de renseignements sur les objectifs et la méthodologie, voir la section intitulée **A propos de la vérification à la fin du présent rapport.**

source : Direction générale de la vérification et des services de données, Commission de la fonction publique, Examen des processus de nomination vérifiés

Pour les processus de dotation collective, on a choisi aléatoirement et examine cinq nominations de façon à pouvoir analyser la probabilité des nominations effectuées à partir de bassins, ou à choisir aléatoirement et examiner une nomination subséquente de façon à pouvoir analyser non pas le processus, mais plutôt la nomination elle-même.

Type de processus	Total des nominations	Individuel	Collectif	de dotation	non annonces	subséquentes	Nominations	Total
	(36 processus)	166	36	15	217			
Externe	(15 processus)	9	2		83			
Interne	(21 processus)	27	13	134				

Tableau 2 : Nominations vérifiées (échantillon)

21. La vérification portait également sur l'examen de 36 processus de dotation collective choisie de façon aléatoire (pour un total de 166 nominations examinées), 36 nominations subséquentes d'annonces également choisies aléatoirement et décollant d'un processus de nomination individuel ainsi que 15 nominations subséquentes non annonces décollant d'un autre processus pour la période du 1^{er} avril 2008 au 31 mars 2009. Les processus de nomination individuels qui, par suite d'une ou de plusieurs nominations subséquentes, sont devenus des processus de dotation collective étaient également visés par la vérification. Toutefois, étant donné que les processus de dotation collective ont pour objet de doter plusieurs postes tandis que les nominations subséquentes décollant d'un processus de nomination individuel visent à doter un seul poste, la méthode utilisée pour gérer les processus en question et les risques connexes ne peut pas être les mêmes. Par conséquent, les constatations sont présumées séparément. Voir le tableau 2 pour obtenir plus de renseignements sur l'échantillonnage.

16. Il existe de nombreuses similitudes entre les processus de nomination individuels et les processus de dotation collective. Les processus de nomination sont notamment les mêmes étapes et points de décision que les autres processus de dotation collective. Les procédures de nomination sont basées sur la même capacité, peuvent servir des résultats des processus menés par d'autres organisations pour faire des nominations à partir des bases de candidats.
17. Cette vérification avait pour objectifs de relever les pratiques dignes de mention et de déterminer les risques de la dotation collective. Compte tenu de la vaste portée de la vérification, il a été déterminé qu'une vérification à l'échelle du gouvernement se prétait bien à l'étude de l'impératrice ainsi que les valeurs directrices, soit la justice, l'accèsibilité, la transparence et la représentativité. Toutefois, la dotation collective présente ses propres défis et risques et l'impartialité ainsi que les valeurs directrices, soit la justice, l'accèsibilité, la transparence dispositions législatives et, d'autre part, respecter les valeurs fondamentales que sont le mérite être conformes à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)* de même qu'aux autres dispositions législatives et, d'autre part, respecter les valeurs fondamentales que sont le mérite de la dotation collective et les nominations qui en découlent doivent, d'une part,
18. L'objectif de cette vérification était de déterminer si les processus de dotation collective et les nominations qui en découlent étaient conformes à la LEFP, au Cadre de nomination de la CFP, aux politiques organisationnelles connexes de même qu'aux autres autorisations en vigueur. En outre, l'équipe de vérification avait pour mandat de déterminer les caractéristiques des différents types de dotation collective, d'établir la façon dont les organisations gèrent les processus de dotation collective et de relever les pratiques dignes de mention.
19. La vérification portait sur les processus de dotation collective de quatre organisations, choisies en fonction des critères suivants : les organisations devaient avoir une masse critique d'au moins 500 employés dans leur RMRCD et elles devaient être de taille moyenne ou de grande taille (chaque une de ces catégories devant être représentée). Les quatre organisations suivantes ont donc été choisies : Partimoine canadien, Agence canadienne de développement international, Citoyenneté et Immigration Canada et Statistique Canada.
20. Dans le cadre de la vérification, des entrevues ont été réalisées avec des partenaires de la CFP afin de cerner les principales questions entourant les processus de dotation collective. De plus, la CFP a mené des entrevues auprès des quatre organisations choisies et a examiné les nominations effectuées et les documents connexes afin de comprendre comment elles définissent et gèrent leurs processus de dotation collective.

Ce sont les résultats de l'année précédente qui ont été examinées.

Elle donne due versions les plus récentes des RMRCD n'atteint pas accessibles au moment de l'analyse.

15. Selon l'examen des rapports ministériels sur l'obligation de rendre compte en dotatoin (RMORCD), les pratiques de donation collective variant grandement d'une organisation à L'autre. Certaines organisations sont en train de mettre sur pied des unités de donation collective responsables de gérer les processus de donation collective d'envergure alors

Source : La dotation collective : Guide du gestionnaire, École de la fonction publique du Canada, avril 2008

Les processus de collecte de données	Les processus de collecte de données	Les processus de collecte de données
<ul style="list-style-type: none"> • Il y a dans les organisations des postes similaires où le taux de roulement est élevé. • Les bassins de recrutement pour ces postes s'épuisent avant la date d'expiration. • Des modifications aux activités opérationnelles exigent une augmentation importante des sources d'aptitudes et de compétences semblables. • D'autres régions ou organisations ont des besoins de recrutement similaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Des occasions de mettre au point des outils planifiés d'organisation collective. • Des occasions de mettre au point des outils des processus communs. • Une réduction des pressions associées à des processus indépendants répétitifs. 	

Tableau 1 : Raisons d'utiliser la donation collective

13. Le Rapport annuel 2008-2009 de la Commission publique (CFP) constient le passage suivant : « En travaillant ensemble, les gestionnaires peuvent se partager les coûts, les connaissances en matière de dotation et les outils d'évaluation. La dotation collective peut être particulièrement efficace pour doter divers postes semblables au niveau d'entree [...] ou lorsqu'il faut attirer un grand nombre de personnes [...]. Les processus de dotation collective permettent aux gestionnaires de créer, à partir d'un processus annoncé, un bassin de candidats dont ils pourront se servir pour procéder à des nominations.

14. Ainsi, en participant à des processus de dotation collective et en créant des bassins de candidats partiellement ou entièrement évalués, les gestionnaires peuvent trouver plus rapidement des personnes qualifiées. Comme l'indique le tableau I, il peut s'avérer avantageux d'avoir recours à la dotation collective.

Contexte

Introduction

- | | |
|-----|---|
| 8. | <p>Les organisations ont indiqué que la durée des processus de dotation collective représentait un défi pour plusieurs raisons notamment la gestion du nombre de candidatures et la disponibilité des membres des comités de sélection. Selon l'information contenue dans le Rapport annuel 2009-2010 de la CFP, les processus de dotation collective exigent 15 % plus de temps à réaliser que les processus individuels. Le temps nécessaire à la dotation collective peut être examiné sous deux angles différents. En effet, le temps consacré par un gestionnaire de temps à réaliser une dotation collective est relativement court pour un autre gestionnaire qui ferait une nomination tardive, du début à la fin du processus de dotation collective, peut paraître important; à partir des basseins existants, il peut être six fois plus rapide pour un gestionnaire de choisir un candidat dans un bassin que de mener un processus de nomination individuel.</p> |
| 9. | <p>Dans la plupart des processus de dotation collective examinés, des qualifications constituant un atout flagged dans l'enonce des critères de mérite. Moins de la moitié des décisions de nomination étaient état de ces qualifications constituant un atout. Toutefois, la vérification a permis de constater que la justification des décisions de nomination constituait un défi pour certains gestionnaires. Dans certains cas, la justification n'était pas liée à l'enonce des résultats de la vérification, pour certaines nominations découlant d'un processus de dotation collective, l'enonce ne contenait pas suffisamment d'information pour les postulants; par exemple, la durée d'emploi du poste à doter n'était pas indiquée. Pour un grand nombre de nominations subseqüentes découlant d'un processus individualisé, l'enonce</p> |
| 10. | <p>Selon l'examen des dossiers de nomination a indiqué que, dans le cadre d'un des processus de dotation collective, la zone de sélection avait été réservée aux groupes désignés. En outre, dotation collective, la zone de sélection avait été indiquée dans le cadre d'un des processus de nomination de nommés, le poste n'était pas similaire à celui qui avait été annoncé.</p> |
| 11. | <p>Imitative ne précisait pas clairement comment le bassin pourrait être utilisé. L'examen des dossiers de nomination, dans quelques cas de nominations subséquentes découlant d'un autre processus, le poste n'était pas similaire à celui qui avait été annoncé.</p> |
| 12. | <p>Le tableau 1 illustre les résultats de la vérification, pour certaines nominations découlant d'un processus de dotation collective, l'enonce ne contenait pas suffisamment d'information pour les postulants; par exemple, la durée d'emploi du poste à doter n'était pas indiquée. Pour un grand nombre de nominations subseqüentes découlant d'un processus individualisé, l'enonce</p> |

1. La Commission de la fonction publique (CFP) donne une définition relativement large de la dotatation collective comme étant une : « Méthode grâce à laquelle un processus unique de nomination permet de pourvoir plusieurs postes similaires au sein des ministères et des organismes (ou entre eux) ». La dotatation collective est maintenue couramment utilisée à la fonction publique fédérale. Comme l'indique le Rapport annuel 2009-2010 de la CFP, on estime que « 31 % des processus de dotatation internes annoncés entrent dans la catégorie des processus de dotatation collective. »

2. La dotatation collective peut être avantageuse dans diverses situations, notamment lorsqu'il faut doter des postes dont le taux de roulement est élevé ou qui ont des exigences et compétences similaires. Les processus de dotatation collective permettent aux gestionnaires de créer, à partir d'un seul processus annonce, un bassin de candidats dont ils pourront servir pour procéder à des nominations.

3. L'objectif de cette vérification était de déterminer si les processus de dotatation collective et les nominations qui en découlent étaient conformes à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, au Cadre de nomination de la CFP, aux politiques organisations publiques de même qu'aux autres autorisations en vigueur. En outre, l'équipe de vérification avait pour mandat de déterminer les caractéristiques des divers types de dotatation collective, d'établir la façon dont les organisations gèrent les processus de dotatation collective et de relever les pratiques dignes de mention.

4. La vérification portait sur quatre organisations, soit Partimoline canadien, L'Agence canadienne de développement international, Citoyenneté et Immigration Canada et Statistique Canada.

5. Dans la majorité des processus de nomination examinés et pour lesquels plus d'un poste avait été annoncé, l'organisation réussit à nommer un candidat à chacun des postes à doter.

6. Les personnes interviewées, dans le cadre de la vérification, considèrent que la planification officielle ou non, pourrait présenter de nombreux avantages, notamment l'attribution de ressources appropriées et l'établissement de délais réalistes, de même qu'aider les gestionnaires et les conseillers en ressources humaines qui participent au processus à bien comprendre la gestion des bassins. Les outils, la formation et la communication sont également des facteurs clés de succès dans les processus de dotation collective.

7. L'examen des dossiers de nomination a permis de constater que, de façon générale, le mérite établit tout aussi bien respecte dans le cadre des processus de dotatation collective que dans celui des nominations subsequentes annoncées ou non découlant d'autres processus.

Table des matières

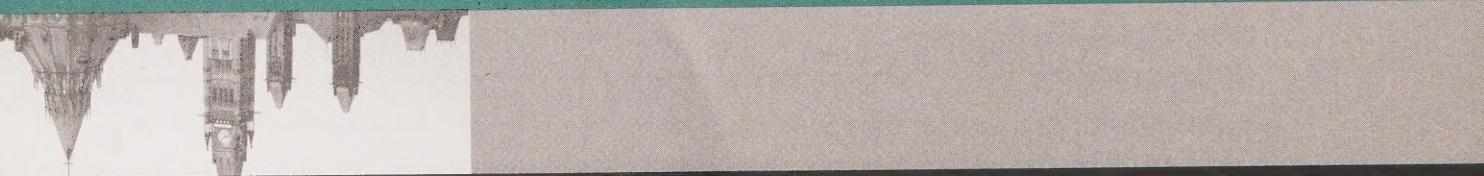
Résumé	3
Introduction	5
Contexte	5
Objectifs de la vérification	6
Approche	6
Observations	8
Caractéristiques de la dotation collective	8
Définition de la dotation collective	8
Profil de la dotation collective	9
Facteurs clés du succès de la dotation collective	11
Degré de succès	11
Importance de la planification	12
Nécessité d'adapter les méthodes aux besoins de l'organisation	12
Autres facteurs de succès	13
Défis de la dotation collective	14
Respect du mérite	14
Durée des processus de dotation	15
Décision relative à la nomination	15
Risques pour les valeurs directrices	16
Équité en matière d'emploi	18
Défis liés aux nominations subsequentes déclouant des processus individuels	19
Conclusion	22
A propos de la vérification	23
Glossaire	27

Tous les travaux de vérification pour le présent rapport ont été exécutés
conformément au mandat législatif et aux politiques de vérification
de la Commission de la fonction publique du Canada.

Octobre 2010

Rapport de la
Commission de la fonction publique du Canada

Vérification des nominations décollant
des processus de sélection collective



© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par
la Commission de la fonction publique du Canada, 2010

N° de catalogue : SC3-151/2010
ISBN : 978-1-100-52397-2

Vous pouvez également consulter le présent rapport sur notre site Web,
à l'adresse www.psc-cfp.gc.ca.

Téléphone : 613-992-9562
Télécopieur : 613-992-9352

Commission de la fonction publique du Canada
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario) K1A 0M7
Canada
Téléphone : 613-992-9562
Télécopieur : 613-992-9352

Canada

3 1761 11551139 6

Octobre 2010

Rapport de la
Commission de la fonction publique du Canada

Vérification des nominations découlant
des processus de sélection collective

